Niveau(x) d'enseignement: 9 Numéro EDUQ : 8270410
Centre d'intérêt: 53

Ross, Vincent, 1941-.

La première rencontre chez l'employeur : comment les C.P.F.I. déterminent si la qualité d'un projet de formation en industrie justifie une intervention de soutien pédagogique : sondage auprès des C.P.F.I., cahier 2 / Vincent Ross ; [pour le] Ministère de l'éducation, Direction générale de l'éducation des adultes, Equipe études et projets. -- Québec : La Direction, 1981.
vii, 101 p. ; 28 cm.

Code: 38-1190.

Cote Dewey: 374.0132'09714/R826p Cote LC: LC/1081

Descripteur(s): *Conseiller pédagogique *Industrie *Formation en cours d'emploi *Stage *Critères d'évaluation *Formation dans l'entreprise *Formation professionnelle *Education des adultes

Identificateur(s) de sujet: *Formation en industrie *CPFI

Le rapport examine les éléments sur lesquels se fonde le diagnostic initial d'un projet de formation en industrie, lors de la première visite du conseiller pédagogique chez l'employeur. Une première question permet d'établir la grille des objets et motifs de vérification et sert à déterminer la stratégie et les tactiques de ce diagnostic. La deuxième porte sur les critères utilisés par les conseillers pédagogiques pour déterminer la qualité et la viabilité d'un projet, dressant un profil contrasté des projets "sérieux" et des projets "peu sérieux". L'étude devrait permettre l'élaboration d'une batterie d'indicateurs de qualité des projets de formation en industrie, constituer une base de discussion concrète pour les rencontres de ressourcement professionnel et aider à établir des critères officiels communs pour la sélection des projets.

Les données proviennent d'une enquête par questionnaire effectuée en mars 1980 auprès des conseillers pédagogiques en industrie. Au total, 36 personnes sur un total possible de 62 ont accepté de répondre au questionnaire.

Il ressort de cette analyse que, malgré la variété et le degré de détail des aspects examinés par le conseiller pédagogique lors du diagnostic initial, il existe deux éléments stables et invariables tout au long de sa démarche: 1. sa conception de ce que doit être normalement un projet de stage de formation en industrie; 2. sa conception de ce que doit être normalement son rôle, sa fonction de soutien pédagogique. L'utilité des réponses recueillies doit être évaluée par rapport à une meilleure codification du rôle de conseiller pédagogique à la formation en industrie et de ce qu'est normalement le minimum vital pour un projet de ce genre.

Type de document: r
Notice(s) connexe(s): 8270243
Auteur de l'analyse: jr

E D U Q 8270410

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale
de l'éducation des adultes

508

LA PREMIÈRE RENCONTRE CHEZ L'EMPLOYEUR: COMMENT LES C.P.F.I. DÉTERMINENT SI LA QUALITÉ D'UN PROJET DE FORMATION EN INDUSTRIE JUSTIFIE UNE INTERVENTION DE SOUTIEN PÉDAGOGIQUE

(SONDAGE AUPRÈS DES C.P.F.I. —— CAHIER 2)

Vincent Ross
Equipe Etudes et Projets

Janvier 1981

No. doc. : 38-1190

E D U Q 8270410

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale
de l'éducation des adultes

LA PREMIÈRE RENCONTRE CHEZ L'EMPLOYEUR: COMMENT LES C.P.F.I. DÉTERMINENT SI LA QUALITÉ D'UN PROJET DE FORMATION EN INDUSTRIE JUSTIFIE UNE INTERVENTION DE SOUTIEN PÉDAGOGIQUE

(SONDAGE AUPRÈS DES C.P.F.I. —— CAHIER 2)

Vincent Ross
Equipe Etudes et Projets

Janvier 1981

No. doc. : 38-1190

DÉPÔT LÉGAL
BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU QUÉBEC
PREMIER TRIMESTRE - 1981

TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
1- INTRODUCTION: LE DIAGNOSTIC INITIAL D'UN PROJET DE FORMATION EN INDUSTRIE LORS DE LA PREMIÈRE VISITE DU CPFI CHEZ L'EMPLOYEUR	1
2- STRATÉGIE ET TACTIQUES DU DIAGNOSTIC INITIAL DES CPFI: LA GRILLE DES OBJETS ET MOTIFS DE VÉRIFICATION	8
2.1 La stratégie du diagnostic initial	9
2.2 Les tactiques du diagnostic initial	11
2.2.1 Le contenu technique du dossier de projet reçu: tests de cohérence interne et confrontation des documents avec les réalités correspondantes dans l'entreprise	13
2.2.1.1 L'analyse de tâches, le code CCDP et le titre du projet/fonction de travail	14
2.2.1.2 La durée prévue du projet	18
2.2.1.3 Le potentiel d'attestation des acquis spécifiés dans le projet	19
2.2.2 L'instrumentation pédagogique et les conditions et ressources physiques du projet de formation	20
2.2.2.1 Le programme	21
2.2.2.2 Les méthodes employées ou prévues	24
2.2.2.3 L'évaluation: modes et outils prévus ou à prévoir	24

TABLE DES MATIÈRES

		PAGE
2.2.2.4	Le matériel didactique et autres ressources d'apprentissage	25
2.2.2.5	L'environnement physique et organisationnel de la fonction de travail en regard du projet de formation	26
2.2.3	L'employeur ou la gérance de l'entreprise face au projet de formation et à la fonction de travail et face à l'offre de services du CPFI..	29
2.2.3.1	L'identification de l'entreprise et sa localisation physique	30
2.2.3.2	La concordance du contenu des dossiers de l'employeur et du CPFI sur le projet	30
2.2.3.3	L'information de l'employeur sur la nature des services de soutien pédagogique offerts par le CPFI	31
2.2.3.4	L'expérience antérieure de l'entreprise en matière de formation en industrie	32
2.2.3.5	Attitude et rôle réel de l'employeur face au projet de stage et face à l'intervention du CPFI.	33
2.2.4	L'instructeur affecté au projet de formation ..	35
2.2.4.1	Présence et disponibilité de l'instructeur pour la formation et pour rencontrer le CPFI	36
2.2.4.2	Information de l'instructeur sur le projet de formation et sur l'offre de services du CPFI	37

TABLE DES MATIÈRES

PAGE

2.2.4.3 L'attitude de l'instructeur face à l'offre de services du CPFI 38

2.2.4.4 Expérience, formation et capacités techniques et pédagogiques de l'instructeur face à ses tâches de formation en industrie 39

2.2.5 Le stagiaire face au CPFI, au projet de formation, à l'instructeur et à la fonction de travail 40

2.2.5.1 Identification personnelle, code permanent et statut d'employé 41

2.2.5.2 Présence et disponibilité du stagiaire pour rencontrer le CPFI 42

2.2.5.3 Intégration du stagiaire à la fonction de travail 43

2.2.5.4 L'information du stagiaire et son attitude par rapport au stage 43

2.2.5.5 Le profil de formation et d'expérience antérieure et les capacités personnelles apparentes du stagiaire en regard des exigences du projet de formation: vérification des conditions de sélection et du potentiel de formation 43

2.3 Quelques remarques de conclusion sur la stratégie et les tactiques utilisées par les CPFI pour établir leur diagnostic initial et guider leurs décisions 45

3- LES CRITÈRES UTILISÉS PAR LES CPFI POUR DÉTERMINER LA QUALITÉ ET LA VIABILITÉ D'UN PROJET DE FORMATION EN INDUSTRIE: UN PROFIL CONTRASTÉ DES PROJETS "SÉRIEUX" ET DES PROJETS "PEU SÉRIEUX" 48

TABLE DES MATIÈRES

		PAGE
3.1	Indices relatifs aux tâches et à l'analyse de tâches de la fonction de travail	52
3.1.1	La conformité de l'analyse de tâches aux tâches réelles	52
3.1.2	La complexité des tâches de la fonction de travail	53
3.1.3	La nouveauté des tâches par rapport aux acquis antérieurs du stagiaire	53
3.2	Indices relatifs au programme, au plan de formation et à l'aménagement du temps de formation et de travail	56
3.2.1	Existence et qualité du programme de formation	56
3.2.2	Existence et qualité du plan de formation ...	57
3.2.3	Temps de formation dans l'horaire d'emploi ..	58
3.3	Indices relatifs aux locaux, à l'équipement et au matériel de formation dans l'environnement de travail/formation	58
3.4	Indices relatifs aux modes et outils d'évaluation prévus ou utilisés déjà dans le projet	60
3.5	Indices relatifs à l'employeur	61
3.5.1	Comportements de disponibilité et d'accueil de la part de l'employeur à l'égard du CPFI présent	66

TABLE DES MATIÈRES

PAGE

3.5.2 Comportements et attitude de l'employeur tendant à ouvrir ou à fermer l'accès immédiat ou futur du CPFI à l'instructeur, au stagiaire et aux espaces d'activités de l'entreprise 67

3.5.3 Attitude générale de l'employeur par rapport à la formation/production et à l'intervention possible du CPFI présent 68

3.5.3.1 Attitude générale face à la formation/production 69

3.5.3.2 Attitude générale face à la présence et à l'intervention possible du CPFI 72

3.5.4 Comportements, attitude et capacités d'information et de collaboration de l'employeur avec le CPFI sur l'analyse de tâches, le dossier du stagiaire, le programme et le plan de formation 73

3.5.5 Comportements et attitude de l'employeur à l'égard du stagiaire 74

3.5.6 Comportements et attitude de l'employeur par rapport à l'évaluation et à la reconnaissance des acquis du stagiaire 74

3.6 Indices relatifs à l'instructeur 75

3.6.1 Présence, disponibilité et accessibilité de l'instructeur pour le CPFI et pour l'activité de formation 76

TABLE DES MATIERES

PAGE

3.6.1.1 Accessibilité de l'instructeur pour le CPFI présent 76

3.6.1.2 Présence d'un instructeur identifié comme responsable de la formation aux fins du projet 76

3.6.2 Attitude générale de l'instructeur à l'égard du CPFI présent

3.6.3 Informations et consignes reçues par l'instructeur sur les responsabilités de son rôle de formation, sur le stagiaire et sur le projet de stage 77

3.6.4 Comportements et attitude de l'instructeur à l'égard des activités de formation et du stagiaire lui-même 79

3.6.5 Compétence technique et capacités pédagogiques apparentes de l'instructeur en regard du projet de formation 79

3.7 Indices relatifs au stagiaire ou aux effets des pratiques de l'entreprise sur le stagiaire 80

3.7.1 Information du stagiaire sur son rôle annoncé dans le projet de formation 82

3.7.2 Comportements et attitude du stagiaire à l'égard du CPFI présent 82

3.7.3 Sélection du candidat et conformité d'application des critères d'embauche 82

3.7.4 Attitude du stagiaire par rapport au stage de formation, à la fonction de travail et à l'attestation éventuelle 83

TABLE DES MATIÈRES

PAGE

3.7.5 Intégration du stagiaire, affectation de tâches et emploi du temps en regard des exigences du programme de formation 83

3.7.6 Comportements et attitude dont le stagiaire est l'objet de la part des responsables du stage de formation 85

3.7.7 Bénéfices apparents, attendus ou observés du stage pour l'apprenti 85

3.8 Indices relatifs à plusieurs intervenants considérés simultanément: l'employeur, l'instructeur, le stagiaire et les autres employés 85

3.9 Indices relatifs au type d'entreprise, aux caractéristiques de l'emploi et à la conjoncture de demande de main-d'oeuvre dans l'entreprise .. 89

3.9.1 Type et mode d'organisation de l'entreprise: incidence partielle sur la formation-maison 90

3.9.2 Indices relatifs aux caractéristiques de l'emploi et à la conjoncture de demande de main-d'oeuvre dans l'entreprise 91

4- CONCLUSION: QUELQUES RÉFLEXIONS SUR LES IMPLICATIONS ET DIFFICULTÉS DU DIAGNOSTIC INITIAL 94

1- INTRODUCTION: LE DIAGNOSTIC INITIAL D'UN PROJET DE FORMATION EN INDUSTRIE LORS DE LA PREMIÈRE VISITE DU CPFI CHEZ L'EMPLOYEUR

L'objet de ce rapport recouvre uniquement deux des nombreuses questions posées aux C.P.F.I. dans le questionnaire de mars 1980. En apparence assez simples, ces questions cherchaient toutefois à cerner des objets à la fois importants et difficiles à articuler dans plusieurs cas. Importants, parce qu'il s'agissait de décrire les critères vérifiables permettant de déterminer, dès la première rencontre chez l'employeur, le degré auquel un projet annoncé comportera véritablement un minimum de formation programmable pour les stagiaires et, si oui, quel genre ou intensité de services de soutien pédagogique sera nécessaire ou utile pour ce projet (compte tenu, évidemment, du temps et des ressources disponibles du CPFI): ce sont donc des critères permettant au CPFI de guider ses décisions. Difficiles à articuler, d'autre part, parce qu'il s'agissait de rendre explicites, par écrit, des critères "qu'on avait dans sa tête", qu'on avait développés plus ou moins implicitement et cumulativement à travers son expérience de travail, qui avaient été validés aussi "à l'expérience répétée", et qui n'étaient pas aussi clairement mis en évidence qu'un "checklist" écrit, comme dans une procédure formelle ou une théorie à vérifier; et ce n'est jamais très facile d'écrire en mots ce qu'on fait réellement dans sa tête quand on travaille, parce qu'il y en a toujours beaucoup plus qu'on ne le pense!

Quoi qu'il en soit, on constatera ici que l'exercice de répondre à ces questions fut fructueux à plus d'un titre, et que les résultats seront utiles, également, à plusieurs titres.

C'est d'ailleurs en fonction de leur intérêt d'utilité que ces deux questions furent posées. Les questions de la section de la page 2, intitulée "La rencontre préliminaire", étaient précédées d'une note de présentation et d'explication, dont le texte était le suivant:

> N.B.: Les réponses à ces questions pourront être très utiles, en particulier, pour les nouveaux C.P.F.I.
>
> Leur but est de développer, sur la base de votre expérience pratique, une batterie-guide de critères concrets et d'indices pour aider à déterminer le degré auquel un projet donné requiert un minimum de programmation (plutôt qu'une simple formation sur le tas), et le degré auquel la réalisation du projet exige l'intervention d'un soutien pédagogique "léger" ou "lourd" (selon qu'il peut être plus ou moins bien réalisé en entier par l'entreprise et l'instructeur). Lors de la première rencontre, vous faites justement un genre de diagnostic préalable sur le "sérieux" et la "faisabilité" d'un projet de formation. Vos réponses permettront de commencer à répondre à la question du "minimum vital" justifiant un service de qualité.

La question de la qualité des services pédagogiques rendus par un CPFI pose en effet une question préalable, qui est celle de la qualité du projet de formation lui-même, tel que préparé techniquement et visé par l'employeur et l'instructeur, et tel qu'il convient plus ou moins aux capacités et attentes du stagiaire.

Ce sont en fait la qualité et les caractéristiques mêmes du projet de formation, qui, bien diagnostiquées, permettent au CPFI de déterminer s'il y a lieu d'accepter ce projet aux fins du soutien pédagogique, s'il y a lieu d'évaluer les acquis et d'émettre une attestation de capacités, s'il faudra plus ou moins de visites, s'il faudra réaménager les lieux de formation, réviser l'analyse de tâches, trouver du matériel didactique, produire ou modifier un programme de formation (sommaire ou plus détaillé), fabriquer un outil d'évaluation, se faire seconder ou non par un spécialiste du métier, etc. C'est ensuite seulement, c'est-à-dire sur la base établie par cette série de décisions, qu'on pourra parler d'évaluer la qualité des services du CPFI comme telle.

Or la première étape des services d'un CPFI, après avoir pris connaissance des documents d'un nouveau dossier de projet reçu d'un centre de main-d'oeuvre, c'est précisément ce diagnostic initial et les décisions immédiates auxquelles il donne lieu (réviser l'analyse de tâches ou non, suivre ou non le projet, évaluer et reconnaître les acquis ou non, etc). Et ce qui est intéressant ici, c'est que, au-delà d'un certain nombre de vérifications "standard" que la majorité ou la totalité des CPFI appliquent à tout projet nouveau lors de la première visite, il y a une variété surprenante dans la nature des critères appliqués par les uns et les autres. Et même si presque tous les répondants ont oublié de mentionner un critère ou deux parmi ceux qu'ils appliquent régulièrement, il est à peu près certain qu'aucun CPFI n'applique l'ensemble des critères qui sont utilisés par l'ensemble de ses collègues.

Il y a donc un intérêt certain, par le moyen de cette étude, de faire une mise en commun systématique de l'ensemble de ces critères. Avant de spécifier les utilisations possibles des résultats qui seront présentés aux chapitres suivants, voyons d'abord les énoncés des deux questions (6 et 7) tels qu'ils apparaissaient dans le questionnaire:

6- Dans votre pratique courante, quelles sont les choses que vous vérifiez automatiquement, et pour vérifier quoi?

JE VÉRIFIE: ----------(...)	POUR VOIR SI: ----------.
_____(...)	_____.
_____(...)	_____.
_____(...)	_____.
_____(...)	_____.
_____(...)	_____.
_____(...)	_____.
_____(...)	_____.

Notons ici que la question aurait été mieux posée si elle avait été énoncée dans les termes suivants: "Dans votre pratique courante, quelles sont les choses que vous vérifiez automatiquement, et pour décider quoi?" C'était là effectivement le sens de la question, et la majorité des réponses peuvent s'interpréter ainsi; mais un certain

nombre de réponses ne permettent pas de voir aussi clairement quelle différence est produite par le fait de contrôler tel ou tel critère: différence dans ce qu'on SAIT de plus sur le projet ("pour voir si...") et différence dans ce qu'on peut désormais DECIDER de faire, du fait qu'on sait cela (corriger le code CCDP, rectifier ou compléter l'analyse de tâches, écrire un rapport signalant l'insuffisance de la formation et de l'expérience du candidat en regard des exigences de la fonction de travail, écrire un rapport motivant un refus de soutien pédagogique en raison de l'absence manifeste de formation minimale dans le projet, etc.).

7- D'après votre expérience, quelles sont les CONDITIONS VÉRIFIABLES qui, constatées ensemble au départ, permettent de reconnaître qu'un projet a le minimum de "sérieux" et de "faisabilité" pour justifier une assistance pédagogique, et qu'il s'agit véritablement d'un projet de formation pour les stagiaires?

(Ou en d'autres termes: derrière les "bonnes paroles" ou le silence, quels sont les signes qui trompent le moins, dès le départ?):

- Pour un projet "sérieux":

- Pour un projet "peu sérieux":

La question suivante était centrée, non pas sur la stratégie et les tactiques de contrôle appliquées par le CPFI, mais sur les critères eux-mêmes, en tant que ceux-ci permettent de discriminer le degré auquel un projet de formation qui est soumis à un diagnostic promet de produire réellement de la formation, et si sa qualité comme projet ("faisabilité", ressources, capacités techniques, etc.) justifie une décision d'offrir des services de soutien pédagogique.

Compte tenu de ces remarques préliminaires, cette étude devrait être utile à au moins trois fins:

a) en fournissant une batterie d'indicateurs de qualité des projets de F.I. tels que reçus par les CPFI, elle fournira une base de critères externes de référence pour construire éventuellement un outil d'évaluation de la qualité des services offerts (et rendus) par les CPFI; le service à évaluer n'est pas le même selon que la qualité (complexité, programme, outils, etc.) du projet est nulle, faible, moyenne ou élevée;

b) en mettant systématiquement en commun les critères de contrôle et de diagnostic de l'ensemble des CPFI, cette étude constituera un outil de contenu concret pour les rencontres de ressourcement professionnel ou pour la réflexion personnelle de chaque CPFI;

c) enfin, elle constituera une source de référence possible parmi d'autres pour établir des critères officiels communs (standardisés) pour la sélection des projets de F.I. à assister, y compris aux fins de l'évaluation et de la reconnaissance des acquis.

On pourrait, en spéculant davantage, prévoir d'autres utilités possibles, notamment dans la perspective plus large d'un éventail varié de modes d'organisation de la formation entièrement ou partiellement en milieu de travail (y compris pour l'évaluation des stages, dans une formation donnée principalement en institution), donc dans une perspective davantage "PFIMQ"(FMPME, projets sur mesure autofinancés ou à financement mixte, etc). Ici encore, cette étude pourrait fournir des éléments de ressourcement, d'évaluation des services et de critères de sélection de projets à assister, de lieux de stage, etc.

2- STRATÉGIE ET TACTIQUES DU DIAGNOSTIC INITIAL DES CPFI: LA GRILLE DES OBJETS ET MOTIFS DE VÉRIFICATION

La tâche d'un CPFI, au moment de préparer et de faire sa première rencontre chez l'employeur, en est une de diagnostic initial, de recueillir des informations de contrôle et de les confronter à des critères ou des normes, afin de choisir sa ligne de conduite par la suite; en un mot: s'informer suffisamment, par rapport à ses questions critiques, pour décider ce qu'il fera (ou non) face à ce projet de formation dans cette entreprise, compte tenu de ses contraintes à ce moment déterminé. C'est là une tâche qui est beaucoup plus complexe que sa rapidité d'exécution peut parfois en donner l'impression, et qui peut être sérieusement compliquée, en outre, par la nature des interactions humaines entre les divers acteurs qui se rencontrent alors (ou qu'on ne parvient pas à rencontrer bien qu'on le demande), par un retard dans l'arrivée des documents d'un nouveau dossier, etc.

2.1 La stratégie du diagnostic initial

Si l'objectif de cette tâche complexe est donc de s'informer suffisamment pour tirer des conclusions et prendre des décisions pratiques au sujet d'un nouveau projet de F.I., les CPFI doivent bien avoir une stratégie et des tactiques pour obtenir et contrôler cette information. La première question posée ("Je vérifie: ------ pour voir: --------"), toutefois, invitait les répondants à indiquer les tactiques de vérification de chaque CPFI plutôt que sa stratégie de diagnostic: autrement dit, les contrôles de détail plutôt que les catégories plus générales de contrôle. On peut néanmoins inférer la stratégie plus générale des CPFI à partir de l'ensemble des réponses décrivant les tactiques plus particulières. Cette stratégie peut se résumer en trois types d'opérations de contrôle, avec leurs suites respectives:

a) Vérifier préalablement la concordance interne entre les informations contenues dans les divers documents du nouveau dossier reçu, et identifier les points de discordance à résoudre ou les points obscurs à clarifier avec l'employeur lors de la première rencontre.

b) Vérifier sur place, dans l'entreprise, la concordance externe entre les diverses indications contenues dans les documents du dossier reçu, d'une part, et les réalités ou intentions respectives correspondantes chez l'employeur, d'autre part, et corriger ou compléter ces informations en conséquence (au besoin), pour éliminer ou atténuer ces sources (ou ces effets) de discordance.

c) Vérifier le degré de présence et de qualité des conditions minimales qui doivent être réunies pour réaliser vraiment un projet de stage de formation en milieu de travail, et proposer (conseiller) de pourvoir aux éléments manquants, au besoin, ou d'en compenser les insuffisances. Ces conditions minimales sont conçues de manière variable par les divers CPFI et incluent des critères de volonté réelle chez l'employeur, l'information et les capacités des divers acteurs, les instruments, le matériel et les aménagements nécessaires, la durée du stage, la proportion de temps en formation/en production, etc. Le CPFI y donnera suite en décidant d'assister ou non le projet et, si oui, selon quelles modalités il le fera (préciser un programme et un plan de formation: trouver et fournir du matériel didactique; évaluer ou non et, si oui, selon quelles modalités; reconnaître ou non les acquis; etc.).

Dans la ligne de cette stratégie, on voit plus clairement en quoi et pourquoi on ne peut évaluer la qualité des services rendus par les CPFI sans connaître d'abord la qualité du projet de formation lui-même, tel que celui-ci se présente avant même l'intervention du CPFI (ou tel qu'il se déroulerait probablement sans une intervention du CPFI). On voit également l'importance critique de la qualité des opérations du diagnostic initial (et donc de la qualité des informations recueillies et confrontées) pour la qualité des décisions que prendra le CPFI en conséquence, et pour la qualité des services de soutien pédagogique qu'il rendra au projet de formation par la suite (advenant une décision positive de sélection).

2.2 Les tactiques du diagnostic initial

Les relations entre les divers objets d'information peuvent rendre difficile de faire des distinctions étanches entre eux, aux fins d'une classification. Compte tenu de cette difficulté, on peut grouper en cinq grandes catégories suffisamment distinctes entre elles les diverses opérations spécifiques (ou "tactiques") de vérification qui ressortent de l'ensemble des réponses des CPFI à la première question touchant le diagnostic initial chez l'employeur; ces cinq catégories de contrôles concernent:

a) le contenu technique du dossier de projet reçu: tests de cohérence interne et confrontation des documents avec les réalités correspondantes dans l'entreprise;

b) l'instrumentation pédagogique et les conditions et ressources physiques de la formation;

c) l'employeur ou la gérance de l'entreprise face au projet de formation et à la fonction de travail;

d) l'instructeur affecté au projet de formation;

e) le stagiaire face au projet de formation et à la fonction de travail.

Chacune de ces cinq catégories recouvre à son tour un nombre variable de sous-catégories, dont le contenu varie dans sa formulation selon les diverses réponses reçues. Comme on le verra, la difficulté de définir les sous-catégories d'une manière "étanche" (ou mutuellement exclusive) est évidemment plus sérieuse encore que pour les grandes catégories elles-mêmes. Les lecteurs devront juger de la pertinence et de l'utilité de celles qui seront proposées dans l'analyse détaillée qui suit.

Comme dans les rapports précédents sur la formation en industrie, et toujours par souci de rendre contrôlable par les lecteurs la validité des analyses proposées, toutes les réponses à une question seront présentées intégralement à l'intérieur de la catégorie d'analyse qui aura semblé la plus pertinente[1].

---

(1) Dans certains cas, des éléments implicites d'une réponse seront ajoutés entre crochets[ ], pour compléter le sens d'une réponse et réduire les marges d'ambiguité pour les lecteurs. En effet, le peu d'espace pour répondre a contraint plusieurs CPFI à rédiger des réponses dans un style "télégraphique": il faut alors remettre de l'eau pour "reconstituer le jus".

2.2.1 Le contenu technique du dossier de projet reçu: tests de cohérence interne et confrontation des documents avec les réalités correspondantes dans l'entreprise

Théoriquement, on pourrait ici constituer deux sous-catégories d'opérations, l'une correspondant à la première branche de la stratégie (contrôle de la cohérence interne entre les documents), l'autre à la seconde branche (contrôle de la cohérence externe des documents avec les réalités correspondantes dans l'entreprise). En pratique, le contrôle de la cohérence interne des documents d'un nouveau dossier est probablement effectué par un CPFI avant la rencontre proprement dite dans l'entreprise, et c'est à cette dernière que la question faisait référence directement. La plupart des réponses reçues concernent donc naturellement la deuxième branche de la stratégie de vérification, à savoir: la confrontation des documents avec les réalités correspondantes dans l'entreprise (l'analyse de tâches vs les tâches réelles de la fonction de travail; le PPS du code CCDP attribué vs la complexité réelle des tâches; etc.). Nous utiliserons donc un système de catégories plus souple, qui pourra tenir compte des diverses façons de répondre (plus générale et sommaire ou plus spécifique et détaillée) des CPFI qui ont décrit leurs opérations de contrôle. On obtient alors trois sous-catégories utiles à cette fin:

a) l'analyse de tâches, le code CCDP et le titre du projet/fonction de travail;

b) la durée prévue du projet;

c) le potentiel d'attestation des acquis spécifiés dans le projet.

2.2.1.1 L'analyse de tâches, le code CCDP et le titre du projet/fonction de travail

A) L'analyse de tâches: confrontation à la tâche réelle dans l'entreprise

Ce contrôle est exprimé de façons variées; on contrôle l'analyse de tâches pour voir:

- "si elle correspond aux besoins de l'entreprise";
- "si elle correspond à la fonction de travail";
- "si elle est pertinente au travail du stagiaire";
- "si cela correspond aux apprentissages réels";
- "si elle est conforme et réaliste";
- "pour vérifier si des tâches ont été modifiées";
- "si elle est adaptée à l'entreprise";

- "si elle correspondra aux tâches réelles";
- "si [elle est] conforme à la réalité du milieu";
- "si elle répond au besoin de formation" (deux répondants);
- "[si elle] correspond aux besoins de l'employeur;
- "si elle est complète";
- "[si elle est] conforme aux besoins".
- "si elle est conforme à la réalité";
- "[si elle est] conforme à l'apprentissage proposé";
- "si elle convient à l'employeur, à l'instructeur, au stagiaire";

  (N.B.: Il s'agit ici de la tâche "réelle" telle que voulue ou visée par les trois acteurs en présence dans l'entreprise);
- "si [la formation/le travail (?) sera] réalisable dans toutes les opérations";
- vérification de l'analyse de tâches "avec l'instructeur et le stagiaire", [pour voir si c'est] bien cela qu'on désirait et qu'on fera";

- "pour "sortir" les principaux éléments" [pertinents pour la formation];

- [procéder à] "l'échantillonnage des tâches, pour vérifier si l'analyse de tâches a bien diagnostiqué le besoin de formation et les spécificités de cette entreprise";

- vérifier "les objectifs et les rendements [de l'analyse de tâches, pour voir] s'ils sont réalistes et mesurables";
  (N.B. Cette réponse implique que l'analyse de tâches sert directement de document de programme: l'énoncé de tâche est un "objectif");

- vérifier "le travail du stagiaire [pour voir s'il est] conforme au programme".

B) Cohérence entre titre, code CCDP, analyse de tâches, critères d'embauche et fonction de travail: contrôles divers de la cohérence interne et externe du dossier

- Vérification de "la tâche du stagiaire [pour voir la] concordance avec le titre et l'analyse de tâches".

- Vérifier "le titre de la fonction [pour voir] s'il correspond à la fonction de travail" [dans l'entreprise].

- Vérifier "le titre de la fonction [pour voir] s'il correspond au code CCDP";

  (N.B. Il s'agit ici d'un contrôle interne au dossier).

- Vérifier "le titre du projet [pour voir] si l'analyse de tâches est complète". (?)

- Vérifier "le code CCDP [pour voir si] la codification est pertinente" [par rapport à la fonction de travail dans l'entreprise].

- Vérifier "le PPS par rapport à l'analyse de tâches [pour voir] si le projet est sérieux" [niveau de complexité].

- Vérifier "la pertinence [par rapport à la fonction de travail] et la complexité de l'analyse de tâches [par rapport au PPS, pour voir] s'il y a lieu de parler de formation ou de simple démonstration".

- Vérifier "les critères d'embauche du stagiaire [pour voir] s'ils sont suffisants ou trop élevés pour réaliser [les tâches spécifiées dans] l'analyse de tâches".

- Vérifier "le CCDP (évaluation) [pour voir] si le titre coincide et [si les] habiletés (FG/PPS)" [coïncident avec la fonction (?)].

- Vérification de "l'analyse de tâches et du milieu physique, [pour voir les] qualités et conditions d'apprentissage [et le] degré de correspondance avec la fonction de travail".

2.2.1.2 La durée prévue du projet

Plusieurs CPFI vérifient la durée prévue du projet (ou "le nombre d'heures", "l'échéancier", "le temps alloué") pour voir:

- "s'il y a possibilité d'une récupération des acquis;
- "si le projet est sérieux";
- "si elle est équitable" [justifiée];
- "si [elle est] conforme aux ententes et aux acquis du stagiaire";
- "s'il y a lieu d'évaluer" [et de prévoir reconnaître les acquis];
- "[si le] temps [accordé] permet l'assimilation";
- "[si le temps alloué est] suffisant ou pas";
- "[s'il convient d'envisager une] évaluation par étape, ou finale";
- un CPFI vérifie "la date d'entrée du stagiaire [pour voir]si le tout correspond aux données reçues et [à] la date de fin du projet";
- un dernier vérifie "les dates de début et de fin (le début surtout)[pour]me fixer dans le temps et programmer en conséquence".

On voit qu'ici les contrôles sont destinés en partie à des "tests de cohérence", mais servent déjà aussi, pour d'autres répondants, de sources d'information pour guider des décisions pratiques touchant les services qu'ils pourront offrir. Il en est ainsi également de la sous-catégorie suivante touchant l'évaluation.

2.2.1.3 Le potentiel d'attestation des acquis spécifiés dans le projet

- Vérifier "la possibilité de remise d'attestation [si] l'employeur et l'employé le désirent et si les conditions le permettent".
- Vérifier "la formulation d'objectifs[pour déterminer]la pertinence de l'évaluation".
- Vérifier "la possibilité d'une attestation [pour prévoir, le cas échéant,] une récupération des acquis".
- Vérifier "s'il est possible de récupérer les acquis [pour voir si?/ et?] s'il est requis de procéder à des évaluations périodiques".
- "Je remplis la DMCI-5 [pour voir] si le stagiaire prévoit une évaluation".
- Vérifier la "possibilité ou non d'émettre l'attestation [pour pouvoir procéder à l']élaboration du plan d'assistance".
- Identifier "les acquis mesurables et non mesurables [pour déterminer] le type d'évaluation à faire et l'échéancier".

  (N.B. Cette réponse a été donnée par deux CPFI).

Avec cette section, nous avons couvert l'essentiel des contrôles de cohérence interne et externe du dossier de projet proprement dit (documents vs réalités). Les quatre prochaines sections correspondent à la troisième tranche de la stratégie de diagnostic: les réalités de l'entreprise vs les conditions minimales de faisabilité d'un projet de formation.

2.2.2 L'instrumentation pédagogique et les conditions et ressources physiques du projet de formation

Cette catégorie de contrôles et d'explorations de possibilités et d'intentions regroupe tout ce qu'on peut qualifier d'instrument, de moyen, de méthode ou procédé, de ressource matérielle, d'outil, de condition ou d'environnement physique, pouvant être occupé ou employé aux fins d'un projet de stage de formation dans l'entreprise visitée. Les sous-catégories pertinentes permettant de les analyser plus en détail sont les suivantes:

a) le programme (ou l'A.T., ou plan de formation);

b) les méthodes employées ou prévues;

c) l'évaluation (modes et outils);

d) le matériel didactique (documents, outils, appareils, machines, etc.).

e) l'organisation physique (et les possibilités d'aménagement) des lieux qui seront occupés à des fins de formation dans l'entreprise.

En principe, les modes d'évaluation peuvent être considérées comme faisant partie de la méthode pédagogique (ou d'une approche ou d'un modèle didactique); mais comme, d'une part, quelques répondants en ont fait état spécifiquement et que, d'autre part, l'évaluation terminale tout au moins est reliée à l'aspect plus distinct de l'attestation de capacités, ces deux dimensions seront maintenues ici comme sous-catégories distinctes.

2.2.2.1 Le programme

Notons immédiatement que ces contrôles portant sur le "programme" ressemblent beaucoup à ceux que nous avons présentés plus haut au sujet de l'analyse de tâches. Et ce n'est évidemment pas un hasard: d'une part, l'analyse de tâches est traitée par plusieurs CPFI comme un document de programme (notamment pour les fonctions de travail où les tâches sont de nature plutôt simple); et d'autre part, plusieurs documents d'analyse de tâches reçues du MTM comportent des énoncés de tâches dont la formulation commence par: "Apprendre à ...", ce qui renforce l'apparence qu'il s'agit d'un programme (même si, techniquement, ce ne sont pas des énoncés corrects d'objectifs).

Neuf CPFI vérifient donc:

- "le programme [s'il y en a un, pour] voir quel est le genre de formation" [prévu];
- "l'utilité d'un programme pour aider l'instructeur et le candidat";
- "la pertinence d'une formation [pour décider] s'il y a lieu de [ou matière à] recommandation";
- "le programme de formation, [pour déterminer] le niveau plus ou moins élevé de formation";
- "l'applicabilité du programme [pour déterminer s'il est] adapté à cette entreprise";
- "les connaissances nécessaires à l'accomplissements des tâches [pour déterminer] si l'employeur les a identifiées, et les compléter au besoin". (N.B. Identifier les éléments essentiels d'un programme de formation proprement dit);
- "le contenu du programme [et apporter] les correctifs s'il y a lieu, [pour accroître] sa pertinence [par rapport] à la tâche";
- "le contenu du programme [pour déterminer s'il y a] adéquation ou non avec les besoins";
- "le programme, [pour déterminer] s'il y a effectivement matière à formation".

Ces contrôles visent donc une variété de buts distincts; ils permettent de:

a) décider de recommander le projet ou non aux fins de l'assistance pédagogique (et même de la subvention par le CEIC) selon que le projet comporte ou non un minimum de formation;

b) décider de modifier ou non le programme pour mieux l'adapter aux particularités de la fonction de travail dans cette entreprise;

c) décider de fabriquer ou non un programme pour compléter plus adéquatement les indications de l'analyse de tâches, selon l'utilité potentielle de la chose;

d) identifier et choisir les éléments essentiels à incorporer dans le programme qu'on a décidé de fabriquer.

e) décider de l'opportunité de prévoir une évaluation et une reconnaissance éventuelle (selon le niveau de la formation: complexité, etc.).

2.2.2.2 Les méthodes employées ou prévues

Quelques CPFI vérifient ou explorent:

- "la méthode de formation [prévue/souhaitable, pour juger]si l'instructeur peut faire la formation";
- "les moyens pédagogiques mis de l'avant par l'instructeur [pour juger s'ils sont suffisants aux fins de la formation];
- "le type de soutien pédagogique à apporter au stagiaire [pour] aider son orientation professionnelle, son profil de carrière"; (Cette réponse a été donnée par deux CPFI);
- "la méthodologie de l'instructeur [pour prévoir si elle] permet d'atteindre les objectifs fixés";
- "les méthodes de formation proposées par la compagnie [pour juger] si la formation est prise au sérieux".

2.2.2.3 L'évaluation: modes et outils prévus ou à prévoir

Lors de la première rencontre, deux CPFI vérifient:

- "les critères d'évaluation [pour juger et décider si]je peux évaluer moi-même, ou avec une ressource";
- "les méthodes d'évaluation de la compagnie [pour juger et décider] s'il est nécessaire d'en construire".

Une troisième réponse touchant l'évaluation est plus difficile à interpréter, car elle suppose que la première rencontre chez l'employeur a lieu à un moment où le projet de stage de formation est déjà en marche. Ce n'est donc pas une vérification avant le projet, mais un critère utile pour l'observation continue; ce CPFI vérifie "[si on] procède à l'évaluation, [pour déterminer si l'employeur/instructeur reconnaît en pratique] l'importance de la formation". Avant le début d'un projet, ce critère pourrait être de vérifier l'intention de l'employeur/instructeur de procéder ou non à une évaluation (continue/terminale) et, si oui, selon quelles modalités.

2.2 2.4 Le matériel didactique et autres ressources d'apprentissage

Plusieurs CPFI vérifient:

- "[les] ressources et [le] matériel,[pour déterminer] si le nécessaire est là";
- "l'outillage, le matériel,[pour déterminer] s'il est adéquat, complet, etc.";
- "l'instrumentation pédagogique: peut-être pourrai-je en fournir";
- "les équipements nécessaires[à la formation, pour déterminer, dans les conditions observées,] si les tâches peuvent être réalisées";

- "les équipements, [pour déterminer s'ils sont] adéquats";

- "les ressources à sa disposition [(de l'instructeur, du stagiaire), pour juger] si elles sont suffisantes";

- "la présence de tous les instruments, appareils, outils, produits, etc., mentionnés au programme de formation et qui favorisent la familiarisation des apprentissages";

- "les volumes de référence, [pour déterminer] si l'entreprise possède ces volumes";

- "les ressources [de formation, pour juger] si elles sont suffisantes".

2.2.2.5 L'environnement physique et organisationnel de la fonction de travail en regard du projet de formation

En raison du facteur technologie et de son incidence majeure sur l'aménagement et les mouvements dans l'espace et sur la structure et le fonctionnement organisationnels proprement dits, ces deux dimensions sont considérées ici comme appartenant à une même sous-catégorie. On peut toutefois distinguer utilement (puisque certains CPFI le font eux-mêmes) ces deux aspects: <u>l'aménagement physique</u> des locaux et <u>l'organisation sociotechnique</u> de la fonction de travail dans l'unité immédiate de production.

A) L'aménagement physique des lieux de formation/ travail

Quelques CPFI vérifient:

- "l'organisation matérielle [pour déterminer] si elle est adéquate";

  N.B. Cette réponse a été donnée par deux CPFI. Notons que l'expression "organisation matérielle" peut être entendue également comme un terme plus large comprenant le matériel didactique et autres ressources d'apprentissage (machines fixes, outillage, etc.) aussi bien que l'aménagement spatial proprement dit des locaux de formation et de travail.

- "l'organisation physique [pour déterminer] si le stagiaire pourra travailler sur" [place?];

- "les locaux, [pour juger] s'ils sont acceptables";

- "les locaux, [pour déterminer] si le minimum y est";

- "[la] machinerie, [l'] outillage, [les] locaux, [pour déterminer s'ils sont] disponibles" [pour la formation].

  (N.B. Ici, les deux sous-catégories sont énumérées ensemble: matériel et locaux);

- "les lieux de la formation, [pour juger] s'ils répondent aux besoins de la formation".

B) L'organisation sociotechnique de la fonction de travail et le projet de formation

- En même temps qu'il vérifie "l'organisation physique des lieux" (sous-catégorie précédente), un CPFI prend connaissance aussi de "l'organisation du travail dans l'entreprise, [pour déterminer] si le support matériel est suffisant et si le stagiaire peut se dégager un peu de la production".

D'autres vérifient:

- "l'ambiance de travail, [pour juger si elle est] favorable" [à une activité de formation];
- "l'ambiance de travail, [pour juger si] elle permet une relation d'aide";
- "l'encadrement physique et personnel [du stagiaire, pour déterminer s'ils sont] adéquats".

Un dernier CPFI, dont les termes de la réponse sont plus généraux, vérifie le "milieu de travail" (sans spécifier sous quels aspects), pour déterminer s'il est "favorable à l'apprentissage".

2.2.3 L'employeur ou la gérance de l'entreprise face au projet de formation et à la fonction de travail et face à l'offre de services du CPFI

Voici une zone de vérification particulièrement difficile à articuler et à décrire contrôlement, parce que, outre quelques éléments d'information faciles à objectiver, il s'agit pour une bonne part de caractériser la signification et les implications pratiques des comportements, des paroles et des attitudes de l'employeur (ou du représentant de la gérance) face au projet de stage de formation et à la fonction de travail concernée et face à l'offre de services du CPFI. C'est pourquoi il importe ici de bien distinguer, dans l'analyse, les diverses dimensions touchées. On peut proposer les suivantes:

a) l'identification de l'entreprise et sa localisation physique;

b) la concordance du contenu des dossiers (employeur/CPFI) du projet;

c) l'information de l'employeur sur la nature des services de soutien pédagogique offerts par le CPFI;

d) l'expérience antérieure de l'entreprise en matière de formation en industrie;

e) attitude et rôle réel de l'employeur face au projet de stage et face à l'intervention du CPFI.

Notons tout de suite que, dans plusieurs petites entreprises, l'employeur joue également le rôle d'instructeur dans le stage de formation. Par conséquent, les réponses regroupées ici, de même que dans la prochaine section portant sur l'instructeur, concernent d'abord le rôle (employeur ou son représentant/instructeur) et pas uniquement la personne jouant ce rôle.

2.2.3.1 L'identification de l'entreprise et sa localisation physique

Un CPFI vérifie "l'adresse de l'entreprise, [pour juger] si le dossier m'appartient vraiment". (Vérification de l'inclusion ou non de l'entreprise dans le territoire de service de l'institution ou, s'il y a plusieurs CPFI dans l'institution, dans la zone de service confiée en propre au CPFI).

2.2.3.2 La concordance du contenu des dossiers de l'employeur et du CPFI sur le projet de stage

Un CPFI vérifie auprès de l'employeur "si son dossier est conforme au mien, à savoir le nombre de stagiaires, l'analyse de tâches, etc.,[pour déterminer si] nous parlons de la même chose, non seulement entre nous mais aussi avec le représentant du MTM".

2.2.3.3 L'information de l'employeur sur la nature des services de soutien pédagogique offerts par le CPFI

Quelques CPFI vérifient:

- "si notre intervention est connue [afin, dans le cas contraire, d'en faire ressortir et d'[illegible] exposer] les implications pratiques pour l'employeur";

- "la compréhension de l'employeur face aux engagements compris aux contrats de formation";

- "[si l'employeur] accepte notre rôle [pour découvrir] s'il est informé de la formation à dispenser";

- "auprès de l'employeur s'il connaît le rôle du CPFI [afin de confirmer] s'il désire notre collaboration";

On constate que certains CPFI visent d'abord à vérifier le degré et la qualité de l'information qu'a l'employeur, afin de compléter cette information, le cas échéant. D'autres visent, à travers cette vérification de l'état d'information de l'employeur, à provoquer chez celui-ci la manifestation d'une attitude, d'une intention d'action (favorable ou non à une véritable formation, favorable ou non à une intervention d'assistance pédagogique) à laquelle le CPFI peut réagir et qui guidera sa décision d'assumer ou non le projet et, si oui, avec quelles précautions et suivant quelles modalités.

En effet, vérifier l'information d'une personne amène souvent (sinon toujours) cette dernière à exprimer aussi son attitude face à l'objet perçu de cette information. Cette tactique de vérification permet donc souvent de trouver "deux oiseaux avec une même question". Cette dimension "attitude" sera présentée plus directement pour elle-même dans la sous-section 2.2.3.5.

2.2.3.4 L'expérience antérieure de l'entreprise en matière de formation en industrie

Un CPFI vérifie (auprès de l'employeur, ou à partir aussi de ses dossiers fermés des années précédentes?)"si c'est le premier projet semblable [dans cette entreprise, afin de découvrir]si les autres [projets précédents]ont réussi". Même si un seul répondant a mentionné cet item, il pourrait s'agir là d'une source d'information précieuse pour "voir venir" l'employeur dans un nouveau projet et préparer son intervention en conséquence lors de la première rencontre. Ce pourrait être également un critère complémentaire pour alimenter une grille de sélection (par exemple: une histoire répétitive de "faux projets" —— sans formation véritable —— sur quelques années peut, en effet, justifier un rapport négatif et une recommandation de non-subvention, aussi bien qu'une décision de ne pas assister un nouveau projet).

2.2.3.5 Attitude et rôle réel de l'employeur face au projet de stage et face à l'intervention du CPFI

C'est ici que sont concentrées les réponses les plus nombreuses. Sous divers angles exprimés en termes plus ou moins généraux ou spécifiques, des CPFI vérifient:

- "l'objectif visé par l'entreprise [pour confirmer] si elle veut donner de la formation";
  (N.B. Cette réponse fut donnée par deux CPFI).

- "la nature de l'implication des gestionnaires du projet [pour constater] le genre d'encadrement donné au stagiaire et proposer des améliorations s'il y a lieu";
  (N.B. Cette réponse fut donnée par deux CPFI).

- "le sérieux [des intentions] de l'entreprise, [pour juger] si le stagiaire est entre bonnes mains";

- "l'assentiment de l'employeur, [pour confirmer ou non] s'il est favorable à notre aide";

- "les politiques de la Compagnie sur une période de formation [pour confirmer ou non] si l'employeur donne le temps au stagiaire de s'adapter et s'intégrer à son milieu de travail";

- "l'intérêt de l'entreprise" [pour la formation/ pour les services du CPFI?];

- "l'intérêt de l'employeur [pour confirmer ou non]son implication positive";

- "la réceptivité de l'entreprise pour mes visites futures" [afin de pouvoir décider ma ligne de conduite future];

- [s'expliquer avec l'employeur sur] "le but de nos interventions,[pour confirmer à quel degré] l'employeur est réceptif";

- "la fréquence [possible, acceptable] de nos interventions, [pour confirmer] la disponibilité des personnes" [instructeur, stagiaire];

- "auprès du patron [pour déterminer] si l'instructeur a toute la latitude voulue";

- "l'attitude de l'employeur, [pour juger si] le PFIMC est pris au sérieux";

- "l'acceptation de mon intervention [de la part de l'employeur, pour confirmer ou non] si on connaît le pourquoi de ma venue";

- "l'intérêt que porte l'employeur à la formation, [pour confirmer] si l'employeur est vraiment disposé à donner de la formation ou s'il veut seulement les dollars" [c'est-à-dire la subvention].

Les mots-clés qui caractérisent l'attitude ou la position exprimée de l'employeur sont: ses objectifs et sa politique ("officiels") en matière de formation, et les comportements manifestant son intérêt, sa réceptivité, son information sur les services offerts par le CPFI, son assentiment ou son acceptation face aux services offerts, aux visites futures, etc.

Les aspects identifiant le rôle ou les pratiques réelles de l'employeur sont "l'implication des gestionnaires" (...) dans "l'encadrement donné au stagiaire", et les diverses mesures concrètes déjà prises ou promises pour organiser et réaliser le projet (latitude accordée à l'instructeur, disponibilité des personnes pour des visites, etc.).

2.2.4 L'instructeur affecté au projet de formation

L'instructeur, comme l'employeur, fait l'objet d'une variété de tactiques de recherche d'informations utiles pour les décisions du CPFI. Ici encore, les vérifications peuvent toucher plusieurs aspects distincts que l'on peut ramener, pour l'essentiel, aux suivants:

a) présence et disponibilité de l'instructeur pour la formation et pour le CPFI;

b) information de l'instructeur sur le projet et sur l'offre de services du CPFI.

c) l'attitude de l'instructeur face à l'offre de services du CPFI.

d) expérience, formation et capacités techniques et pédagogiques de l'instructeur face à ses tâches de formation en industrie.

2.2.4.1 Présence et disponibilité de l'instructeur pour la formation et pour rencontrer le CPFI

Il s'agit d'abord de chercher à rencontrer l'instructeur. C'est ce qu'indique globalement un répondant: "Je prends rendez-vous avec le préposé à la formation, pour discuter de la participation du SEA et expliquer l'assistance qu'on peut offrir". En principe, on demande le rendez-vous dans ce but; mais la demande du rendez-vous vise d'abord à trouver une réponse concrète et crédible à la question préalable: tout d'abord, y a-t-il effectivement une personne identifiable, rencontrable, à qui on dit avoir confié une tâche de formation d'un stagiaire dans l'entreprise, et qui semble devoir effectivement passer du temps à faire cela?

Aussi plusieurs CPFI cherchent à vérifier:

- "le rôle du responsable,[pour confirmer ou non] s'il est impliqué dans la formation";
- "s'il y a un instructeur, [pour confirmer ou non] si la formation est organisée";
- "la présence d'un instructeur, [pour confirmer ou non si quelqu'un assure] la supervision de la formation";

- "l'instructeur, [pour confirmer ou non] s'il est impliqué(...)";
  (N.B. Cette réponse fut donnée par deux CPFI).

- "la disponibilité de l'instructeur, [pour confirmer ou non] s'il peut "instruire" le stagiaire";

- "l'instructeur, [pour confirmer ou non] s'il est disponible";

- "la disponibilité de l'instructeur, [pour confirmer ou non] si l'instructeur aura le temps de s'occuper de formation";

- "la disponibilité pour le CPFI de l'instructeur [pour confirmer ou non s'il y a] présence [de ce dernier] auprès du stagiaire".(1)

2.2.4.2 Information de l'instructeur sur le projet de formation et sur l'offre de services du CPFI

Advenant que l'employeur identifie telle personne comme "instructeur", le CPFI suppose, si c'est vrai, que cette personne est informée de cette responsabilité et qu'elle en connaît les moyens et les implications pratiques.

---

(1) Un CPFI, débordant la première rencontre chez l'employeur (visée immédiatement par la question), indique qu'il pratique une vérification suivie au cours même du "déroulement de la formation, [pour confirmer ou non] si l'instructeur conseille le stagiaire". La question visait précisément à identifier les indices observables qui, dès la première rencontre, se sont avérés, à l'expérience, de bons "prédicteurs" du comportement observé subséquemment.

Il vérifie donc:

- "si l'instructeur a vu l'analyse de tâches [pour confirmer s'il sait] au moins qu'il sera instructeur";
- "la connaissance de l'état d'instructeur [par la personne ainsi désignée, pour confirmer ou non] si le patron a averti ce dernier" [de son rôle annoncé au CPFI];
- "si l'instructeur connaît bien le programme de formation, [pour confirmer ou non] s'il connaît les tâches à enseigner et les habiletés à développer".
- "l'instructeur proposé, [pour établir clairement] s'il est conscient de son rôle".

2.2.4.3 L'attitude de l'instructeur face à l'offre de services du CPFI

Sur ce plan, les CPFI observent attentivement:

- "l'instructeur, [pour détecter] s'il est d'accord (avec l'intervention)";
- "l'instructeur [pour voir] s'il est intéressé(...)";
- "la collaboration volontaire de l'instructeur, [pour pouvoir anticiper avec un minimum de garantie] si le succès est possible"
- "l'attitude de l'instructeur [pour discerner] s'il est intéressé à assumer la formation".

2.2.4.4 Expérience, formation et capacités techniques et pédagogiques de l'instructeur face à ses tâches de formation en industrie

Ici, c'est sur les compétences techniques et pédagogiques de l'instructeur que le CPFI cherche à s'informer rapidement au cours de la première rencontre dans l'entreprise. Ce sont là des dimensions plus "professionnelles" et "techniques" (par opposition aux attitudes), mais la pratique pédagogique comme telle repose beaucoup également sur des qualités et capacités plus simplement "humaines" de relation d'aide, de communication, d'encouragement, de proposition de défis à relever, etc., qui sont certainement tout aussi importantes dans le pilotage d'un stage de formation. Sous cette rubrique, plusieurs CPFI cherchent à connaître:

- "l'expérience de formation antérieure de l'instructeur, pour connaître son habileté à former du personnel";
- "l'instructeur, [pour évaluer] sa compétence"; (N.B. Trois CPFI ont donné approximativement cette réponse);
- "la compétence de l'instructeur, [pour prévoir quelle sera] la qualité de la formation du stagiaire";
- "l'instructeur, [pour déterminer] (...) son potentiel";

- "la compétence des instructeurs [pour évaluer] s'ils sont aptes à soutenir la formation";
- "la compétence et la capacité de l'instructeur à enseigner la fonction de travail";
- "l'expérience de formation et la compétence de l'instructeur, [pour confirmer ou non] s'il est apte à, prêt à et capable de former";
- "l'expérience de l'instructeur, [pour établir si] sa compétence" [est éprouvée];
- "la façon de procéder de l'instructeur, [pour établir s'il sait/peut] déceler les besoins pédagogiques" [du stagiaire];
- "la capacité de l'instructeur, [pour évaluer] s'il est capable à ce poste d'enseignant";
- "la disponibilité de l'instructeur en temps et en capacité de transmettre des connaissances, [pour décider] jusqu'où je puis aller dans mes exigences et mes services d'assistance";
- "l'instructeur, [pour évaluer] s'il a les capacités de donner un suivi".

2.2.5 Le stagiaire face au projet de formation, à l'instructeur et à la fonction de travail

En tant que bénéficiaire direct présumé d'un projet de formation en industrie, le stagiaire fait naturellement l'objet d'une attention particulière de la part des CPFI; et ce, sous plusieurs rapports différents.

On peut ramener ces divers aspects aux sous-catégories suivantes:

a) identification personnelle, code permanent et statut d'employé;

b) présence et disponibilité du stagiaire pour rencontrer le CPFI;

c) intégration du stagiaire à la fonction de travail;

d) l'information du stagiaire et son attitude par rapport au stage;

e) le profil de formation et d'expérience antérieures et les capacités personnelles apparentes du stagiaire en regard des exigences du projet de formation: vérification des conditions de sélection et du potentiel de formation.

2.2.5.1 Identification personnelle, code permanent et statut d'employé

Quelques CPFI vérifient:

- "[auprès du] stagiaire [pour confirmer] s'il a un code permanent";
- "le nom du stagiaire [pour confirmer] son inscription au CMC";
- "l'identité du candidat, [pour] compléter la DMCI-5";

- "si le stagiaire est à l'emploi et, si oui, depuis combien de temps [pour confirmer ou non] s'il est admissible, dans le cas d'un client [de catégorie] B".

2.2.5.2 Présence et disponibilité du stagiaire pour rencontrer le CPFI

Trois CPFI disent qu'ils vérifient:

- "la présence du stagiaire, [pour confirmer s'il est] bien là, et le connaître";
- "la disponibilité pour le CPFI du stagiaire, [pour] s'assurer que le stagiaire travaille dans sa fonction";
- "la présence du stagiaire, pour [prévoir si le projet aura] une fin prématurée".

2.2.5.3 Intégration du stagiaire à la fonction de travail

Un CPFI vérifie "si le stagiaire a bénéficié d'une intégration, [pour constater] si le stagiaire se situe par rapport aux fonctions dans l'entreprise". Cette sous-catégorie est très proche de la suivante, puisqu'elle est un moyen d'information et de familiarisation pour le stagiaire.

2.2.5.4 L'information du stagiaire et son attitude par rapport au stage

Quelques CPFI observent attentivement les indices révélant:

- "l'attitude du stagiaire, [pour constater s'il est] motivé";
- "les informations connues par le stagiaire, [pour discerner en même temps] son intérêt et sa motivation face à la démarche" [de formation];
- "[de la part du] stagiaire, [s'il est] intéressé(...)";
- "ce que le patron désire de l'employé et si ce dernier a été mis au courant,[afin de pouvoir juger]si l'employé stagiaire aura des chances de réussir ce qu'on attend de lui".

2.2.5.5 Le profil de formation et d'expérience antérieures et les capacités personnelles apparentes du stagiaire en regard des exigences du projet de formation: vérification des conditions de sélection et du potentiel de formation

Ce titre plus complexe traduit un peu la variété des aspects complémentaires faisant l'objet d'une vérification ou d'une recherche d'information de la part des CPFI concernant le stagiaire. De même, l'importance de ces questions est soulignée par le fait que plusieurs CPFI en ont décrit l'un ou l'autre aspect.

Dans cette dernière sous-catégorie, ces CPFI vérifient:

- "les acquis antérieurs du stagiaire, pour ajuster le programme de formation au niveau d'inadéquation du stagiaire (sait faire en fonction du doit faire)";

- "le potentiel du stagiaire, [pour juger] s'il peut assimiler le programme";

  (N.B. Cette réponse fut donnée par deux CPFI).

- "le stagiaire (rencontrer), [pour confirmer] les critères de son admissibilité";

- "[la] sélection du stagiaire, [pour établir] s'il y a possibilité d'une récupération des acquis";

- "[auprès du]stagiaire, [pour connaître] (...) ses études passées";

- "le profil du stagiaire, [pour confirmer ou non] s'il correspond aux critères mentionnés";

- "les antécédents du stagiaire, [pour juger] si le projet est valable et réalisable";

- "les antécédents du stagiaire, [pour juger si] les temps consacrés à la formation" [sont justifiés];

- "les antécédents du stagiaire, [pour établir] s'il répond aux critères d'embauche et s'il est capable ou non de faire la fonction de travail";

- "les pré-requis [acquis antérieurs?] du stagiaire, [pour découvrir] s il possède déjà une formation connexe";

- "les acquis antérieurs du stagiaire, [pour juger] si ses besoins de formation sont réels ou non";

- "dans le cas d'un C.B.S., [pour confirmer] si le profil du stagiaire est annexé";

- "les antécédents du stagiaire, [pour évaluer] le sérieux du candidat et [prévoir s'il a] une chance de permanence";

- "les acquis [antérieurs] du stagiaire, [pour déterminer dans quelle mesure] on peut suppléer à ses connaissances";

- "les pré-requis [acquis antérieurs?] du stagiaire et ce qui a été vu depuis l'entrée en fonction du stagiaire, pour établir le programme de formation s'il y a lieu ".

- "s'il y a apprentissage, [pour confirmer] si [on peut constater un]progrès du stagiaire".

2.3 Quelques remarques de conclusion sur la stratégie et les tactiques utilisées par les CPFI pour établir leur diagnostic initial et guider leurs décisions

La tentation s'est présentée, suite à la rédaction de ce qui précède, de dresser un tableau synoptique de la stratégie et des tactiques qu'on peut dégager de la pratique des CPFI pour établir leur diagnostic d'un nouveau projet de stage de formation lors de la première rencontre dans l'entreprise.

Mais, à part certaines sous-sous-catégories, l'essentiel d'un tel tableau sommaire est déjà donné dans la table des matières.

D'autre part, je considère que nous ne tenons pas là un produit "fini", mais seulement une première mise en ordre, une première mise en commun d'une pratique spécifique caractérisant l'expérience des CPFI, et relevée à un moment précis de leur implication dans le cadre du PFIMQ. Sur plusieurs points, on remarque que les formulations sont souvent rédigées en des termes plutôt généraux; que des vérifications sur un item donné peuvent servir à diverses fins, à diverses décisions, en extrayant des informations permettant de spécifier différentes implications pratiques d'une observation. Par exemple, on constate des plusieurs cas que des CPFI, en effectuant un même contrôle, poursuivent plusieurs buts dont certains sont implicites: par exemple, comme test du degré de qualité minimum d'un projet (implicitement), alors qu'il cherche explicitement aussi une information discriminante (c'est-à-dire qui "fait une différence") pour prendre des décisions spécifiques sur diverses modalités particulières des services à offrir, afin d'adapter ceux-ci "sur mesure" au projet.

Ce produit "non fini", il est possible de le compléter. D'abord, en précisant en commun les sous-catégories pour dégager une sorte de code commun des contrôles ou

des explorations jugées les plus utiles, les plus discriminantes, les plus valides pour justifier les multiples décisions de détail qu'ils permettent au CPFI de prendre à la fin de la première rencontre. C'est là un travail que seuls les CPFI sont en mesure d'entreprendre.

Ce qui pourrait idéalement constituer un tableau intéressant, ce serait de construire un tableau énumérant, à gauche, les multiples opérations de contrôle/exploration et, en haut, les diverses implications ou décisions-conclusions auxquelles les informations ainsi extraites permettent d'arriver. Cela permettrait de se fixer en mémoire les diverses sources d'information contrôlée permettant de déterminer, par exemple, le potentiel d'attestation (facteurs spécifiques comme l'analyse de tâches, code CCDP/PPS, durée et complexité du programme, compétence technique et pédagogique de l'instructeur, contraintes d'évaluation, profil du stagiaire, etc.; et des conditions plus générales comme l'accès du CPFI au stagiaire et à l'instructeur, les garanties apparentes qu'une fraction minimum du temps d'emploi sera investie directement en activités réelles de formation, etc.).

Comme, d'autre part, toutes les informations contrôlées n'ont pas la même valeur critique et décisive pour guider les choix du CPFI face à un nouveau projet, la construction d'un tel tableau serait aussi l'occasion de pondérer ces divers critères de contrôle (en primaires et complémentaires) en regard de chaque point de décision.

En particulier pour les cas de dossiers faisant l'objet d'une recommandation de refus de subvention et d'une décision de refus de soutien pédagogique, un tel tableau pondéré permettrait de motiver le refus "sur toute la ligne" (ou "colonne"!).

3- LES CRITÈRES UTILISÉS PAR LES C.P.F.I. POUR DÉTERMINER LA QUALITÉ ET LA VIABILITÉ D'UN PROJET DE FORMATION EN INDUSTRIE: PROFIL CONTRASTÉ DES PROJETS "SÉRIEUX" ET DES PROJETS "PEU SÉRIEUX"

Ce chapitre vise, en quelque sorte, à dresser un tableau organisé des caractéristiques de projets de formation en industrie pouvant servir de critères concrets (c'est-à-dire fondés sur des indices observables et vérifiables) pour juger si un projet <u>présumé</u> de formation en est <u>réellement un de formation</u> (plutôt qu'une fiction commode pour dignifier une simple embauche temporaire à peu de frais) et, si oui, si ce projet présente les conditions et qualités minimales requises pour justifier une prestation de services d'assistance pédagogique (conditions de faisabilité, potentiel minimum d'attestation, etc.).

Le rapport entre le contenu de ce chapitre et celui du précédent n'est pas une relation simple ou unilatérale. D'une part, les contrôles et explorations-vérifications présentés plus haut sont les sources des informations permettant d'établir les caractéristiques des projets et de les confronter à des critères de jugement et de décision pour guider la démarche du CPFI.

Mais, comme on le verra dans ce chapitre, il y a un certain nombre de caractéristiques (servant de critères pour déterminer le degré de "sérieux" d'un projet) qui ne correspondent pas point par point avec les catégories et sous-catégories des diverses opérations de vérification décrites au chapitre précédent. Cela signifie que certains éléments du profil d'un projet "sérieux" ne font pas l'objet de contrôles de routine, mais sont néanmoins perçus par plusieurs CPFI comme des traits pertinents, et donc comme des indices observables de critères potentiels. Ce pourrait être un objet de discussion valable que de chercher, dans les cas où ce serait opportun et utile, à en faire de nouvelles catégories ou sous-catégories de vérification pour la première rencontre chez l'employeur. Ainsi le contenu de ce chapitre peut refluer sur le précédent.

Rappelons sommairement ici l'énoncé de la question 7 qui apparaissait dans le questionnaire, afin de préciser un peu le sens qu'il convient d'attribuer aux qualificatifs de "sérieux" et de son pôle opposé, "peu sérieux"[1]:

---

(1) Il ne s'agit pas là d'un terme technique, mais d'une formulation de question visant justement à faire préciser les critères de jugement que le vocabulaire quotidien appelera "sérieux/peu sérieux", sans préjuger de son contenu. Officiellement, on en traduirait plus exactement l'idée en parlant de "critères de qualité minimum acceptable" et de "critères de sélection/élimination".

"D'après votre expérience, quelles sont les CONDITIONS VÉRIFIABLES qui, constatées ensemble au départ, permettent de reconnaître qu'un projet a le minimum de sérieux et de "faisabilité" pour justifier une assistance pédagogique, et qu'il s'agit véritablement d'un projet de formation pour les stagiaires?

(Ou en d'autres termes: derrière les "bonnes paroles" ou le silence, quels sont les signes qui trompent le moins, dès le départ?)":

- Pour un projet "sérieux":

- Pour un projet "peu sérieux":

En somme, un projet est "sérieux" s'il semble réunir les conditions minimales pour être faisable et s'il semble offrir les garanties minimales qu'il comportera véritablement des activités méritant le nom de formation. Si, au contraire, il paraît impraticable ou très difficilement faisable avec un minimum de qualité, et s'il ne semble comporter aucunement ou très peu d'activités de formation, on dira que ce projet est "peu sérieux" — et à la limite, qu'il s'agit d'un faux projet de formation, qu'il s'agit d'un cas de fausse représentation, motivé par des intérêts étrangers à des enjeux de formation d'un stagiaire.

On peut grouper en neuf catégories distinctes les caractéristiques ou indices discriminants utilisés par les CPFI comme critères distinctifs permettant d'évaluer la qualité et le degré de faisabilité d'un projet (de même, évidemment, que le degré d'utilité ou de justification d'une prestation de services d'assistance pédagogique):

a) indices relatifs aux tâches et à l'analyse de tâches de la fonction de travail;

b) indices relatifs au programme, au plan de formation et à l'aménagement du temps de formation et de travail;

c) indices relatifs aux locaux, à l'équipement et au matériel de formation;

d) indices relatifs aux modes et outils d'évaluation prévus ou utilisés déjà dans le projet;

e) indices relatifs à l'employeur;

f) indices relatifs à l'instructeur;

g) indices relatifs au stagiaire ou aux effets des pratiques de l'entreprise sur le stagiaire;

h) indices relatifs à plusieurs intervenants considérés simultanément: l'employeur, l'instructeur et le stagiaire;

i) indices relatifs au type d'entreprise, aux caractéristiques de l'emploi et à la conjoncture de demande de main-d'oeuvre dans l'entreprise.

La présentation de la question, par son invitation à répondre en deux volets ("sérieux"/"peu sérieux"), visait à établir une sorte de profil contrasté, identifiant les termes (ou pôles) opposés d'un continuum de qualité et de "faisabilité" d'un projet de formation en industrie.

En définissant ainsi les pôles extrêmes, il est évident que la question de fixer un ensemble de critères jugés suffisants pour définir les conditions de qualité minimum acceptable n'est pas résolue pour autant: le minimum acceptable doit être quelque part entre les pôles extrêmes. Cela aussi reste à faire, et ne relève pas des tâches ou responsabilités d'un chercheur, mais d'un travail conjoint des institutions avec la D.G.E.A. et où la contribution des CPFI sera essentielle. Et c'est précisément dans un tel contexte que cette étude peut être mise à contribution comme source d'idées qu'on utilisera dans le but d'établir un ensemble de critères jugés pertinents et suffisants pour justifier des normes concrètes de sélection des projets reçus, aux fins de l'assistance pédagogique et de la reconnaissance des acquis.

Comme les réponses au questionnaire seront systématiquement présentées en deux colonnes (à gauche, le pôle positif et à droite, le pôle négatif de qualité), et que certains répondants n'ont pas toujours indiqué les indices positifs et négatifs de chaque aspect mentionné, le terme "manquant" sera indiqué partout quand même, mais entre crochets [ ], et dans une formulation qui sera simplement l'inverse (positif ou négatif) de la réponse réellement donnée. Ceci dit, passons directement à l'essentiel!

3.1 Indices relatifs aux tâches et à l'analyse de tâches de la fonction de travail

Trois sous-catégories peuvent être distinguées ici:

a) la conformité de l'analyse de tâches à la réalité des tâches;

b) la complexité des tâches de la fonction de travail;

c) la nouveauté des tâches par rapport aux acquis antérieurs du stagiaire.

3.1.1 La conformité de l'analyse de tâches aux tâches réelles

Projet "sérieux"	Projet "peu sérieux"
● "Analyse de tâches conforme à la réalité".	"Descriptions de tâches inopportunes et très élaborées mais qui ne veulent rien dire".
● "Analyse de tâches conforme à la réalité".	"Analyse de tâches non conforme à la réalité".
● "Lorsque les documents (DR-1,2,3,4) sont complets et pertinents".	[Lorsque les documents (DR-1,2,3,4) sont incomplets et non pertinents].
● "Les tâches de l'analyse ont été bien structurées et sont conformes aux bebesoins réels de l'entreprise".	[Les tâches de l'analyse sont mal structurées et non conformes aux besoins réels de l'entreprise].

Projet "sérieux"	Projet "peu sérieux"
● "Les tâches sont bien identifiées et correspondent à ce que le stagiaire va effectuer".	"Les tâches sont mal identifiées"[et ne correspondent pas à ce que le stagiaire va effectuer].

3.1.2 La complexité des tâches de la fonction de travail

Projet "sérieux"	Projet "peu sérieux"
● "Complexité des tâches". (N.B. Réponse donnée par deux CPFI).	"Tâches peu complexes, et facilement réalisables". (N.B. Réponse donnée par deux CPFI).
● "Complexité des tâches".	"La trop grande simplicité des tâches".
● "Les tâches représentant un certain niveau de complexité qui ne se maîtrise pas dans une seule démonstration de 15 minutes".	[Les tâches sont simples au point qu'une démonstration et une courte pratique suffiront à les maîtriser].

3.1.3 La nouveauté des tâches par rapport aux acquis antérieurs du stagiaire

Projet "sérieux"	Projet "peu sérieux"
● "Texte de l'analyse de tâches" [dont certaines tâches au moins sont nouvelles par rapport aux capacités déjà acquises par le stagiaire].	"Analyse de tâches dérivant des capacités acquises".

3.2 Indices relatifs au programme, au plan de formation et à l'aménagement du temps de formation et de travail

Ces trois termes forment une famille de notions difficiles à séparer en pratique: un programme de contenus plus ou moins structurés en connaissances nécessaires pour atteindre chaque objectif (souvent même, c'est simplement l'analyse de tâches qui en tient lieu); un plan de formation traduisant le programme en activités organisées dans le temps et dans l'espace; et une structure des horaires réservant plus ou moins de temps pour la formation sur toute la durée du stage. Ces trois thèmes nous serviront ici de sous-catégories (ou d'indices plus particuliers).

3.2.1 Existence et qualité du programme de formation

● "Il existe un programme d'apprentissage".	"Aucune mention d'un programme d'apprentissage".
● "L'employeur a identifié les connaissances requises".	[L'employeur] "est réticent à préciser les connaissances requises".
● "Un programme de formation a été établi de même qu'une planification de celle-ci".	[Pas de programme de formation établi ni de plan de formation].
● [Il existe une] "structure de programme [et une] documentation".	[Il n'y a ni structure de programme ni documentation pour le projet de stage].

● "Qualité des normes et standards".	[Faible qualité des normes et standards].
● "Seuil réaliste d'atteinte d'objectifs".	[Seuil non réaliste d'atteinte d'objectifs].
● "Lorsque le programme reflète véritablement les besoins de l'entreprise".	[Lorsque le programme ne reflète pas véritablement les besoins de l'entreprise].
● "Exercices en dehors de la ligne de production".	"Seulement de la haute production" [c'est-à-dire , pas de formation].

3.2.2 Existence et qualité du plan de formation

● "Certaines entreprises fournissent aussi leur propre plan de formation (plus grandes entreprises)".	"L'expertise première [du CPFI] doit être plus élaborée afin de vérifier s'il y aura vraiment de la formation ou si le candidat ne sera qu'un pion". [Surtout petites entreprises].
● "Calendrier clair des choses à apprendre".	"Planification boiteuse".
● "Souci du responsable d'établir un calendrier de travail qui tient compte des tâches à approfondir, du degré de complexité des tâches et de l'établissement d'une progression pédagogique".	"Aucune planification du programme".

3.2.3 Temps de formation dans l'horaire d'emploi

● [Un horaire fixe précisé pour la formation].	"Lorsque des heures de formation hors production sont accordées et qu'aucun horaire fixe n'est précisé, il y a peu de chance pour qu'une telle théorie soit dispensée".
● [L'employeur accepte que le stagiaire soit rencontré par le CPFI durant ses heures de production].	"L'employeur ne veut pas que le stagiaire soit dérangé durant ses heures de production".

Un CPFI a mentionné comme indice négatif: "Mandat reçu trop tard"/[vs mandat reçu en début de projet]. C'est certainement là un handicap pour le CPFI, un obstacle à la qualité des services que lui-même désire offrir: mais ce n'est pas nécessairement un critère discriminant la qualité du projet comme tel. Cet item n'appartient donc pas logiquement à la sous-catégorie "temps de formation"; mais c'était néanmoins l'endroit le moins illogique pour le placer...

3.3 Indices relatifs aux locaux, à l'équipement et au matériel de formation dans l'environnement de travail/formation

En principe, on pourrait définir ici diverses catégories correspondant aux différents aspects désignés dans ce titre. En pratique, le petit nombre de réponses, de même que la mention de plusieurs de ces aspects dans une même réponse, inclinent plutôt à grouper simplement ensemble les réponses, sans distinctions.

Il est évident toutefois que, dans une liste de contrôle éventuelle ("checklist"), ces distinctions pourraient utilement être indiquées. Voici les indices:

● [L'employeur possède l'équipement pour le genre de formation accordé].	"L'employeur ne possède pas l'équipement pour le genre de formation accordé".
● "Lorsque les équipements sont adéquats".	[Lorsque les équipements ne sont pas adéquats].
● [Locaux, machinerie et outillage appropriés aux fins de la formation amorcée].	"Locaux, machinerie et outillage non appropriés" [aux fins de la formation amorcée].
● [Equipement suffisant et adéquat].	"Absence d'équipement adéquat".
● [Equipement suffisant].	"Manque d'équipement".
● "L'environnement de travail" [est adéquat, compatible avec une activité de formation].	[L'environnement de travail est inadéquat, incompatible avec une activité de formation].

3.4 Indices relatifs aux modes et outils d'évaluation prévus ou utilisés déjà dans le projet

Comme à la section précédente, et pour des motifs semblables, les quelques réponses reçues seront présentées en vrac, en dépit de l'intérêt certain de les distinguer à des fins de contrôle:

● [L'évaluation existe, est faite déjà ou est prévue].	"Evaluation presque inexistante".
● "Evaluation régulière du rendement du candidat en apprentissage".	[Absence d'évaluation régulière du rendement du candidat en apprentissage].
● "Intérêt à l'évaluation".	[Absence d'intérêt pour l'évaluation].
● [Il existe ou il est prévu des] "moyens d'évaluation".	[Il n'existe pas ou on n'a pas prévu de moyens d'évaluation].
● "[On peut] voir les possibilités d'en arriver à une attestation de capacités lorsque l'instructeur prend le temps de s'arrêter à comprendre la grille de suivi utilisée".	[Il est difficile d'envisager une attestation de capacités lorsque l'instructeur ne prend pas le temps de s'arrêter à comprendre la grille de suivi utilisée].

3.5 Indices relatifs à l'employeur

A cause du pouvoir de l'employeur dans l'entreprise, et parce que celui-ci est le premier interlocuteur pour le CPFI, il est sûr que c'est auprès de lui que le CPFI recueille ses toutes premières informations et impressions sur place; c'est encore lui qui réagit de façon décisive (grâce à ses prérogatives décisionnelles) aux suggestions, offres et conseils que le CPFI peut lui soumettre au cours de la première visite ou au terme de celle-ci. Ses attitudes, conceptions et "façons de voir" face au projet, à la formation, au stagiaire, aux offres de service ou aux conseils du CPFI ne sont pas seulement des "états psychologiques subjectifs" mais bien des déterminants importants de ce que le projet pourra être concrètement et de ce que le CPFI sera autorisé ou non à faire en matière de prestation réelle de ses services.

Il n'est donc pas étonnant qu'on trouve ici la plus forte concentration (et de très loin) des réponses reçues. Cela même appelle, bien sûr, un effort pour différencier le contenu de ces réponses en sous-catégories significatives. Certaines distinctions, pourtant, ne pourront pas être maintenues très étanches: il y aura, par exemple, des réponses faisant état de "la disponibilité de l'employeur et de l'instructeur". Mais comme il y a également un nombre important de réponses à la section 3.6 concernant l'instructeur, par exemple, ceci n'entraînera pas de perte d'information significative.

A première vue, une distinction qui paraîtrait importante et claire serait celle entre comportement (actions ou gestes concrets, observables) et attitude (direction et intensité des sentiments et intentions relatifs à un objet). Mais concrètement, on doit toujours inférer l'attitude à partir, justement, des comportements d'une personne (paroles, gestes, expression, silences, hésitations, etc.). Et en particulier, on peut caractériser clairement et validement l'attitude de quelqu'un lorsque ses comportements manifestent une certaine cohérence: entre ses dires, entre ses dires et ses actions, entre ses actions elles-mêmes. Lorsque la personne a des actions incohérentes entre elles, ou que ses actions "font mentir" ses paroles, on se dira soit que la personne n'a pas d'attitude particulière ou cohérente par rapport à cet objet, soit que ses paroles (attitude apparente) cherchent simplement à masquer une attitude réelle qui, elle, ressemblerait davantage à ses actions observables. La règle critique de sens commun qui prévaut alors est que "les actions parlent plus fort que les mots" —— et sont donc plus croyables que les paroles. C'est d'ailleurs parce que les humains et leurs créations sont ainsi qu'ils ont dû inventer aussi des procédures, des critères et des systèmes de contrôle! Que donc faire de cette distinction?

On peut distinguer plusieurs cas, dans les réponses reçues. Il y a des cas où les réponses font état d'indices reliés directement à des comportements observables. D'autres réponses nomment des indices caractérisant essentiellement une attitude (contrastée) face à un objet ou à une classe d'objets (sans préciser nécessairement l'ensemble des indices directs de comportement, cohérents entre eux, permettant d'inférer la direction ou l'intensité de cette attitude). Un troisième groupe de réponses, enfin, fait état d'indices qui renvoient à la fois (ou de manière indifférenciable) à une attitude et aux comportements qui le traduisent (nervosité/calme; attitude coopérative/comportement effectif de coopération, versus l'attitude et le comportement contraires; "prend le temps de ..."/"s'intéresse à..." par rapport à telle chose; etc.). Les sous-catégories qui suivent respecteront donc ces caractéristiques mêmes des réponses, et chaque sous-titre correspondant indiquera explicitement de quoi il s'agit. Les capacités ou compétences, elles aussi non directement observables, apparaîtront aussi dans l'un ou l'autre titre, pour bien classer les quelques réponses qui en feront état. Mes ces indices sont plus globaux et plus fragiles que les indices correspondant à des observations directes: caractériser la compétence ou l'attitude de quelqu'un, c'est tirer une conclusion sur cette personne (à partir, justement, d'indices de comportements observés); tandis que caractériser le comportement de cette personne, c'est classer directement ce comportement dans un système de catégories descriptives.

L'idéal serait de faire correspondre, à chaque attitude-type, l'ensemble des indices de comportements observables servant à la définir: on aurait alors une sorte de convention commune pour nommer les choses et pour renforcer la validité des jugements portés.

Pour réduire cette difficulté, il faut se rappeler précisément que le grand nombre et la variété même des réponses regroupées ici nous offrent la possibilité de nommer non seulement des attitudes et des compétences (de l'employeur ou de l'instructeur, par exemple), mais aussi d'identifier une quantité appréciable d'indices observables partiels qui, chacun pour une part et considérés ensemble, pourront servir à étayer, à confirmer et à clarifier de façon plus univoque (ou moins ambigüe, si l'on veut) les jugements ad hoc sur les attitudes qu'on croit discerner chez une personne. L'important, c'est d'arriver à remplacer le présumé (gratuit) par de l'inférence contrôlée (observations cohérentes et confirmées). Et on verra qu'en classant et en associant tous les indices qui suivent, il y aura déjà de quoi raffiner et calibrer passablement le "pifomètre" de chacun!

Pour donner un avant-goût du contenu des différentes sections énumérées plus bas (et aussi pour me débarasser d'une réponse synthétique, et par conséquent inclassable, et donc gênante), voici la réponse d'un CPFI caractérisant un projet "sérieux" et un projet "peu sérieux":

- "Le degré d'implication de la compagnie: recherche de l'élaboration de l'analyse de tâches, du contenu théorique, des activités d'apprentissage, des instruments pouvant servir à l'évaluation et du degré d'implication monétaire de la compagnie face à son personnel".

"Le peu de temps que l'employeur peut nous consacrer; le salaire envisagé par l'employeur pour les stagiaires; le manque de détail à consacrer pour nous aider à monter un plan de formation; le manque de coordination du responsable de l'entreprise; le peu d'intérêt consacré à l'évaluation et à l'attestation".

Voici donc les six sous-catégories d'indices relatifs à l'employeur:

a) comportements de disponibilité et d'accueil de la part de l'employeur à l'égard du CPFI présent;

b) comportements et attitude de l'employeur tendant à ouvrir ou à fermer l'accès immédiat ou futur du CPFI à l'instructeur, au stagiaire et aux espaces d'activités de l'entreprise;

c) attitude générale (manifestée verbalement et non contredite autrement) de l'employeur par rapport à la formation/production et à l'intervention possible du CPFI présent;

d) comportements, attitude et capacités d'information et de collaboration de l'employeur avec le CPFI sur l'analyse de tâches, le dossier du stagiaire, le programme et le plan de formation;

e) comportements et attitude de l'employeur à l'égard du stagiaire;

f) comportements et attitude de l'employeur par rapport à l'évaluation et à la reconnaissance des acquis du stagiaire.

En réalité, l'ensemble de ces aspects pourrait être représenté par un diagramme où ils formeraient les éléments solidaires d'un réseau assez fortement connecté; mais les distinctions doivent précéder l'unité, si celle-ci doit avoir un sens concret.

3.5.1 Comportements de disponibilité et d'accueil de la part de l'employeur à l'égard du CPFI présent

● "L'accueil [positif] du responsable et de l'instructeur".	"Le marque de disponibilité du responsable et de l'instructeur".
● "L'employeur (ou son représentant) est disponible".	"La difficulté d'avoir un rendez-vous".
● [Il prend le temps nécessaire].	"Il nous demande de faire vite".
● "Disponibilité de l'entreprise".	"Peu de disponibilité de l'employeur et de l'instructeur".

● "L'employeur prend le temps de me recevoir, de me faire visiter les lieux, et accepte de réviser l'analyse de tâches. Il manifeste aussi de l'intérêt face à mon intervention".	"[L'employeur a] peu de temps à mettre à ma disposition, même sur rendez-vous". (N.B. Cette réponse a été donnée par deux CPFI).
● "Bonne réception du patron".	[Mauvaise réception du patron].
● [L'employeur est disponible].	"L'employeur est constamment pressé, aucune disponibilité pour notre intervention".

3.5.2 Comportements et attitude de l'employeur tendant à ouvrir ou à fermer l'accès immédiat ou futur du CPFI à l'instructeur, au stagiaire et aux espaces d'activités de l'entreprise

● [L'employeur ne fait aucune difficulté pour rencontrer l'instructeur].	"Difficile de rencontrer l'instructeur et de visiter le lieu de travail". (N.B. Réponse donnée par deux CPFI).
● "La possibilité qu'il [l'employeur] nous offre de rencontrer son instructeur, son stagiaire".	"L'instructeur qui n'est pas au courant de son rôle. Le stagiaire qui ignore qu'il est en formation".
● "L'employeur nous refère à l'instructeur".	"L'employeur ne parle jamais de l'instructeur".
● "Quand le CPFI ne sent pas de réticence à ce qu'il rencontre le stagiaire".	"Difficile de rencontrer le stagiaire".

● [Le CPFI peut rencontrer seul le stagiaire].	"Le CPFI ne peut rencongrer seul le stagiaire".
● "Les facilités qu'il me procure ou me permet avec l'entreprise".	"Les facilités n'existent pas".
● [L'employeur accepte que le CPFI rencontre le stagiaire seul].	"L'employeur ne veut pas que l'on rencontre le stagiaire seul".
● "Liberté d'action à l'intérieur de l'entreprise".	[Restrictions nombreuses à la liberté d'action du CPFI dans l'entreprise].

3.5.3 Attitude générale de l'employeur par rapport à la formation/production et à l'intervention possible du CPFI présent

Dans ce cas, on peut distinguer deux objets spécifiques d'attitude générale (reliés toutefois par le fait que le premier motive le second): l'attitude par rapport à la formation vs la production, et l'attitude face à la présence et à l'intervention potentielle ou au rôle (v.g. "inspecteur") du CPFI. Il est évident que, selon que l'employeur prend une attitude d'acceptation valorisante ou de rejet dévalorisant face à la formation, il détermine aussi presque automatiquement son attitude à l'égard de la présence même (témoin gênant/aide) et de l'intervention possible du CPFI (source de dérangement, de perturbation/source d'assistance technique utile pour améliorer la qualité et les bénéfices de la formation).

3.5.3.1 Attitude générale face à la formation/production

• "L'ouverture d'esprit qui se dégage de notre première entrevue".	"Le manque de disponibilité de l'employeur".
• [Intérêt au moins minimum de l'employeur pour la formation].	"Intérêt purement financier et matériel, ou axé sur la production".
• "Quand l'employeur ou l'instructeur discute avec le CPFI de formation, de méthode d'apprentissage".	"Quand l'employeur n'a jamais le temps de nous rencontrer".
• [Les impératifs de la production ne l'emportent pas sur la planification du programme de formation].	"Les impératifs de la production l'emportent sur la planification du programme de formation".
• [L'intérêt monétaire d'une subvention n'est pas plus important que la formation].	"L'intérêt monétaire d'une subvention est plus important que la formation".
• "Le haut degré de réceptivité du responsable de la formation".	"Tout dépend de la production. Seulement l'intérêt monétaire prédomine".
• "La compréhension de l'employeur face au concept de formation (formation = productivité = rentabilité)".	"Une compréhension préjudiciable de l'employeur face au concept de formation (formation = subvention = rentabilité)".

● "Actif devant le programme envisagé: formation, attestation".	"Style: "Fais ta job et puis après, O.K."."
● "L'employeur adopte une attitude assurée et confiante".	[L'employeur n'a pas une attitude assurée ni confiante].
● [Lorsque l'employeur accorde à la formation un minimum d'importance].	"Lorsque la production passe avant tout".
● [L'employeur au départ garantit qu'un minimum de temps sera consacré à de la formation, en cours d'emploi].	"L'employeur au départ laisse entrevoir que très peu de temps pourra être consacré en cours de route à la formation".
● "Intérêt pour la formation".	"Recherche d'une subvention".
● [Intérêt pour la formation].	"Indifférence vis-à-vis l'apprentissage du stagiaire".
● [Intérêt pour la formation].	"Trop grande importance attachée à la production sans apprentissage suffisant".
● [Lorsque l'on parle de formation à l'employeur et qu'il échange volontiers sur la question].	"Lorsqu'on parle de formation à l'employeur et qu'il nous répond régulièrement par des préoccupations de subventions".

● "Ses questions qui cherchent à découvrir le meilleur moyen pour former un bon stagiaire".	[L'absence de questions cherchant à découvrir le meilleur moyen pour former un bon stagiaire].
● "Questions posées au CPFI (Exemple: visites futures? attestation?)".	"L'entreprise s'intéresse au côté monétaire (Exemple: "Comment que ça paye? Combien de temps? Est-ce qu'on peut avoir une prolongation?")".
● [La rentabilité à long terme d'un employé plus qualifié est plus importante que la subvention immédiate].	"La subvention immédiate est beaucoup plus importante que la rentabilité à long terme d'un employé plus qualifié".
● [Lorsque l'employeur consacre un minimum de temps au projet de formation].	"Lorsque le "boss" n'a pas beaucoup de temps à consacrer à "ça"".
● "Au préalable, l'employeur possède une bonne idée des programmes de F.I., probablement parce qu'un conseiller du CEIC l'a informé surles différents programmes".	"L'employeur s'informe dès le début: "Combien ça me rapporte, ce programme?"."

3.5.3.2 Attitude générale face à la présence et à l'intervention possible du CPFI

● "L'employeur est ouvert aux services d'un intervenant en formation".	"Pour l'employeur, la formation, "ça se fait tout seul en travaillant"; il s'agit d'abord des sous".
● "Le patron accepte facilement de revoir l'analyse de tâches".	"Le patron se demande ce que l'on vient faire là: on lui semble être un inspecteur".
● "Il n'y a pas de méfiance réciproque".	"Son accueil" [est faible, hostile ou méfiant].
● "L'implication de l'employeur".	"L'employeur n'est pas intéressé à nous voir".
● "Le calme de l'employeur en notre présence".	"La nervosité de l'employeur en notre présence".
● "Coopération de l'employeur vis-à-vis nos questions".	[Absence de coopération de l'employeur devant les questions du CPFI].
● [Lorsque l'employeur reconnaît qu'il y a des points sur lesquels une assistance pédagogique peut suppléer à ce qu'il sait déjà].	"Lorsque le "boss" croit être le seul à tout connaître dans son organisme".

3.5.4 Comportements, attitude et capacités d'information et de collaboration de l'employeur avec le CPFI sur l'analyse de tâches, le dossier du stagiaire, le programme et le plan de formation

● "La disponibilité de l'employeur à nous expliquer les étapes d'apprentissage à atteindre pour son stagiaire".	"Difficulté de l'employeur à définir les apprentissages à réaliser pour son stagiaire".
● "Il nous explique en détail ce qui a été vu avec le stagiaire depuis le début, et la planification pour l'avenir".	"Lorsqu'on révise l'analyse de tâches, on nous répond de façon évasive, dans des termes très généraux".
● [L'employeur est capable de formuler clairement les tâches que son employé devra apprendre].	"L'employeur n'arrive pas à formuler clairement les tâches que son employé devra apprendre".
● [L'employeur est au courant de l'horaire et de la disponibilité du ou des instructeur(s)].	"L'employeur n'est pas au courant de l'horaire ou de la disponibilité de son ou de ses instructeur(s)".
● "Intérêt de l'entreprise à préciser les tâches, conditions et rendements".	"Analyse de tâche irréaliste et multiple par rapport à la "job" réelle".
● "La collaboration de l'employeur lorsque l'on remanie l'analyse de tâche pour la période de formation subventionnée".	"Les réticences à la révision de l'analyse de tâches".

● "Lecture attentive du programme de formation par l'entreprise".	"Lecture rapide du programme de formation par l'entreprise".
● "L'employeur connaît les antécédents du stagiaire"	"L'employeur ne connaît pas les antécédents de travail et la formation préalable du candidat".

3.5.5 Comportements et attitude de l'employeur à l'égard du stagiaire

● "L'implication du formateur dans l'établissement d'un plan de carrière du stagiaire".	[Aucune implication de l'employeur-formateur dans l'établissement d'un plan de carrière du stagiaire].
● "L'employeur a pensé à des perspectives à long terme pour son nouveau stagiaire".	[L'employeur n'a pas de perspective à long terme pour son nouveau stagiaire; renvoi possible en fin de stage].

3.5.6 Comportements et attitude de l'employeur par rapport à l'évaluation et à la reconnaissance des acquis du stagiaire

● "L'intérêt manifesté en vue d'une évaluation éventuelle des acquis du stagiaire".	[Absence d'intérêt manifesté en vue d'une évaluation éventuelle des acquis du stagiaire].
● "L'employeur est prêt à créer toutes les conditions nécessaires pour qu'elle [l'attestation] se déroule comme on le désire".	[L'employeur n'est pas prêt à créer toutes les conditions nécessaires pour que l'attestation se déroule comme on le désire].

• "Lorsque l'employeur est d'accord pour s'impliquer au niveau des tests pratiques pour évaluer son stagiaire".	[Lorsque l'employeur ne veut pas s'impliquer au niveau des tests pratiques pour évaluer son stagiaire].
• "L'employeur qui prend le temps nécessaire pour élaborer des critères d'évaluation en collaboration avec nos services et qui s'intéresse à la récupération des acquis de nos stagiaires".	"L'employeur aborde de grandes discussions philosophiques sur l'éducation afin d'éviter des questions pertinentes à la formation".

3.6 Indices relatifs à l'instructeur

Les commentaires méthodologiques proposés à la section 3.5 (notions d'attitude, de comportement, de compétence, etc.) s'appliquent également ici, avec quelques adaptations pour respecter la teneur des réponses:

a) Présence, disponibilité et accessibilité de l'instructeur pour le CPFI et pour l'activité de formation.

b) Attitude générale de l'instructeur à l'égard du CPFI présent.

c) Informations et consignes reçues par l'instructeur sur les responsabilités de son rôle de formation, sur le stagiaire et sur le projet de stage.

d) Comportements et attitude de l'instructeur à l'égard des activités de formation et du stagiaire lui-même.

e) Compétence technique et capacités pédagogiques apparentes de l'instructeur en regard du projet de formation.

3.6.1 Présence, disponibilité et accessibilité de l'instructeur pour le CPFI et pour l'activité de formation

On peut distinguer ici l'aspect relatif à l'accessibilité pour le CPFI et celui touchant la disponibilité pour la formation comme telle.

3.6.1.1 Accessibilité de l'instructeur pour le CPFI présent

- "Disponibilité de l'instructeur". [Non disponibilité de l'instructeur].

3.6.1.2 Présence d'un instructeur identifié comme responsable de la formation aux fins du projet

- "La présence spécifique d'un instructeur qui assurera la rentabilité de la formation est aussi un critère fort valable (plus fréquent dans de grandes entreprises)". "On doit aussi vérifier la présence d'une ressource humaine affectée à la formation du candidat (plus fréquent dans de petites entreprises)".

• "Assignation d'un instructeur".	"Aucun instructeur attitré".
• [Existence vérifiable d'au moins un instructeur réellement responsable].	"La multitude des instructeurs sans en avoir un réellement responsable".

3.6.2 Attitude générale de l'instructeur à l'égard du CPFI présent

• "L'attitude franche et ouverte de l'instructeur en le questionnant sur les tâches qu'il veut couvrir".	[Attitude silencieuse, repliée, défensive, réticente, fermée].
• "L'implication de l'instructeur".	"L'instructeur n'est pas intéressé à nous voir".

3.6.3 Informations et consignes reçues par l'instructeur sur les responsabilités de son rôle de formation, sur le stagiaire et sur le projet de stage

• "Instructeurs sont informés".	"Instructeurs pas informés".
• "Lorsqu'un formateur est conscient de son rôle de formation et se montre très disponible" (N.B. information et attitude).	"Lorsque l'instructeur et le stagiaire ne sont pas informés du programme de formation".
• "L'instructeur est bien au fait de son rôle".	"L'instructeur ne sait pas qu'il a un rôle particulier".

● "L'instructeur connaît et accepte ses responsabilités de formation".[et connaît le programme et a établi un plan de formation]. (N.B. information et attitude).	"L'instructeur sait qu'il a un stagiaire mais ne connaît pas le programme de formation et n'a aucune planification".
● "Bonne identification des répondants de la formation et leur intérêt". (N.B. information et attitude).	"Niveaux de responsabilités non définis; le stagiaire est laissé à lui-même".
● "Commentaires personnels qu'il [l'instructeur] formule"	"Lorsque ce dernier [l'instructeur] contacte son patron devant nous pour en savoir plus long".
● "Informations que possède l'instructeur".	"Lorsque l'instructeur prend connaissance du programme (pour la première fois) lorsqu'on lui en parle et lui en remet copie".
● "L'instructeur connaît les antécédents du stagiaire"[travail et formation antérieure].	"L'instructeur ne connaît pas les antécédents de travail et la formation préalable du candidat".

3.6.4 Comportements et attitude de l'instructeur à l'égard des activités de formation et du stagiaire lui-même

● "Suivi de la formation par l'instructeur et travail d'équipe".	[Pas ou peu de suivi de la formation par l'instructeur et peu ou pas de travail d'équipe].
● [Bonne volonté chez l'instructeur].	"Mauvaise volonté chez l'instructeur".
● "Motivation et intérêt de l'instructeur".	[Absence d'indices positifs de motivation et d'intérêt de la part de l'instructeur].
● "Lorsque l'instructeur accepte de mettre du temps en faveur des stagiaires".	[Lorsque l'instructeur n'accepte pas de mettre du temps en faveur des stagiaires].
● "Une pédagogie corrective et le souci du formateur de prévoir [des façons d'] améliorer le rendement du stagiaire".	"Aucun souci des objectifs d'apprentissage établis".

3.6.5 Compétence technique et capacités pédagogiques apparentes de l'instructeur en regard du projet de formation

● "Compétence de l'instructeur".	[Incompétence de l'instructeur].

● "Capacités de suivi de la part de l'instructeur".	[Capacités faibles ou nulles de suivi de la part de l'instructeur].
● "Choix judicieux de l'instructeur".	[Choix peu judicieux de l'instructeur].

3.7 Indices relatifs au stagiaire ou aux effets des pratiques de l'entreprise sur le stagiaire

Ici, les mêmes remarques introduisant aux deux sections précédentes (3.5 et 3.6) se doublent d'un autre aspect: certaines réponses font état de comportements ou attitudes manifestés par le stagiaire lui-même, tandis que d'autres caractérisent les comportements et attitudes d'autres personnes à l'égard du stagiaire, ou l'effet de ces actions/attitudes sur le stagiaire qui les subit, qui en est l'objet. Moyennant quelques difficultés de définition, il est possible de distinguer sept sous-catégories de réponses:

a) Information du stagiaire sur son rôle annoncé dans le projet de formation.

b) Comportements et attitude du stagiaire à l'égard du CPFI présent.

c) Sélection du candidat et conformité d'application des critères d'embauche.

d) Attitude du stagiaire par rapport au stage de formation, à la fonction de travail et à l'attestation éventuelle.

e) Intégration du stagiaire, affectation de tâches et emploi du temps en regard des exigences du programme de formation.

f) Comportements et attitude dont le stagiaire est l'objet de la part des responsables du stage de formation.

g) Bénéfices apparents, attendus ou observés du stage pour l'apprenti.

Les deux aspects les plus difficiles à distinguer, dans certaines réponses, sont les sous-catégories e) et f): la première cherche à dégager des indices plus "techniques", plus faciles à codifier, à objectiver et à observer, tandis que la seconde touche davantage la description qualitative et la signification des rapports interpersonnels (respect, attention, aide, etc.). Mais toutes les deux originent des responsables de l'entreprise et ont un effet sur le stagiaire qui les subit, et les deux aspects peuvent concorder parfaitement dans l'expérience concrète vécue par le stagiaire, au point de pratiquement se confondre. Je demeure néanmoins convaincu de la pertinence de maintenir la distinction; à tout événement, les lecteurs pourront en juger puisque tout est là, exposé en clair.

3.7.1 Information du stagiaire sur son rôle annoncé dans le projet de formation

● "[Les] stagiaires sont informés".	"[Le] stagiaire [est] tout surpris".
● [Lorsque le stagiaire sait qu'il participe à un programme de formation].	"Lorsque le stagiaire ignore qu'il est sur un programme de formation".
● "Le stagiaire a lui-même vu l'analyse de tâches".	"Le stagiaire n'a jamais vu sa propre analyse de tâches".
● "Le stagiaire est au courant".	"Le stagiaire ne sait pas qu'il est sur un plan de formation".

3.7.2 Comportements et attitude du stagiaire à l'égard du CPFI présent

● [Le stagiaire répond aux questions sans paraître contraint ou limité par d'autres dans sa volonté de communiquer avec le CPFI].	"Nervosité du stagiaire devant nos questions (semble avoir été averti par l'employeur de ne pas trop en dire)".

3.7.3 Sélection du candidat et conformité d'application des critères d'embauche

● "Les critères d'embauche sont respectés".	[Les critères d'embauche ne sont pas respectés].
● [Candidat sélectionné sérieusement].	"Candidat sélectionné à la légère".

● "Critères d'embauche respectés".	"Critères d'embauche non respectés. Exemple: un comptable général licencié, avec expérience, qui est engagé sur un projet en F.I. comme aide-comptable, mais avec une tendance informatisée...".
● "Lorsque le choix du stagiaire répond aux exigences requises".	[Lorsque le choix du candidat ne répond pas aux exigences].

3.7.4 Attitude du stagiaire par rapport au stage de formation, à la fonction de travail et à l'attestation éventuelle

● "Le stagiaire désire fortement l'attestation"	[Le stagiaire ne désire pas fortement l'attestation].
● "Intérêt du candidat pour l'exercice de ce métier".	[Intérêt faible ou nul du candidat pour l'exercice de ce métier].

3.7.5 Intégration du stagiaire, affectation de tâches et emploi du temps en regard des exigences du programme de formation

● [Le stagiaire est affecté essentiellement à des tâches concernant son programme].	"Stagiaire affecté à d'autres tâches qui ne concernent pas son programme. (Exemple: Apprenti-mécanicien qui passe la majeure partie de son temps à laver des autos)".

● [Les travaux du stagiaire sont centrés essentiellement sur les tâches du plan de formation].	"Stagiaire ayant à effectuer d'autres travaux (nombreux) que ceux du plan" [de formation].
● "Charge de travail bien définie et progressive, consentie au stagiaire".	"Charge de travail du stagiaire mal définie (peut tout faire, comme ne rien faire)".
● [Les travaux du stagiaire respectent le plan de formation].	"[L'employeur prend] prétexte [du] respect de l'ancienneté pour justifier des travaux de concierge" [par le stagiaire].
● [Un plan de formation réel existe].	"Formation sur le tas".
● "Intégration du stagiaire à son poste de travail et conscientisation [par] l'instructeur à son rôle dans l'entreprise. (...) Respect du stagiaire par l'instructeur et par l'employeur.	"Le stagiaire se fait "barouetter" un peu partout dans l'entreprise; employeur erratique dans ses attentes face au stagiaire. Le stagiaire ne sait pas trop ce qu'on attend de lui".

Cette dernière réponse plus "globale", plus synthétique, illustre très bien la difficulté de tracer une ligne nette de démarcation entre cette sous-catégorie et celle que nous allons voir immédiatement ci-après.

3.7.6 Comportements et attitude dont le stagiaire est l'objet de la part des responsables du stage de formation

● "Le stagiaire veut apprendre et se sent appuyé".	"Lorsque le stagiaire sait qu'il n'a aucun avenir à sa portée".
● "L'attention portée au stagiaire; le dialogue avec l'employé".	[Peu d'attention portée au stagiaire; peu ou pas de dialogue avec lui].

3.7.7 Bénéfices apparents, attendus ou observés du stage pour l'apprenti

● "La fonction de travail permet au stagiaire d'acquérir de nouvelles connaissances et habiletés".	"Pour le stagiaire, la fonction de travail devient [simplement] une adaptation au travail" [ad hoc, sur le tas].

3.8 Indices relatifs à plusieurs intervenants considérés simultanément: l'employeur, l'instructeur, le stagiaire et les autres employés

Un des problèmes rencontrés dans la classification des réponses selon les acteurs auxquels les CPFI y faisaient référence était précisément que tantôt, on parle d'une seule catégorie d'acteur (employeur; instructeur; stagiaire; employeur ou instructeur; etc.), et tantôt, on parle de couples ou de trios d'acteurs (employeur et instructeur; stagiaire et autres employés; dialogue/relations entre X et Y; etc.) ou d'un ensemble indifférencié d'acteurs ("tout le monde"; "les gens"; etc.). Ce sont ces deux dernières catégories qui sont groupées dans cette section, les autres (catégories uniques) ayant déjà été traitées plus haut.

Et comme les réponses sont relativement peu nombreuses et que la plupart des sous-catégories significatives ont déjà été dégagées dans les sections précédentes, les réponses seront simplement présentées ici en vrac:

- "Si les gens sont vrais". [Si l'employeur et/ou l'instructeur semble fuyant ou semble vouloir créer une fausse-bonne-impression auprès du CPFI].

- "Disponibilité de l'instructeur et du stagiaire". "Non disponibilité (instructeur et stagiaire)".

- "Le responsable et l'instructeur prennent le temps nécessaire pour réviser l'analyse de tâches avec le CPFI". "Lorsque le responsable et/ou l'instructeur se contentent d'approuver continuellement sans ajouter de commentaire: accueil forcé, dérangeant".

- "L'enthousiasme des responsables et de l'instructeur". (Attitude) "L'instructeur n'est pas au courant qu'il doit soutenir une formation". (Information).

- "Toutes les personnes de l'industrie savent qu'il y a un projet de plan de formation à mettre sur pied, avant même l'arrivée du CPFI dans l'industrie. L'instructeur est conscient de son rôle; le stagiaire sait qu'il recevra une formation; parfois même il a déjà en main une photocopie de l'analyse de tâches et il sait que son salaire est subventionné". "Difficulté de rejoindre le responsable. Employeur qui évoque la priorité de l'aspect productif de l'entreprise. Employeur qui se plaint de tout: de la jeunesse, du gouvernement (lire: "trop de fonctionnaires dans le dossier")".

● "Lorsque tous les intéressés sont au courant des responsabilités de chacun".	[Lorsque tous les intéressés ne sont pas au courant des responsabilités de chacun].
● "Coopération de l'instructeur et du stagiaire; communication entre l'instructeur, le stagiaire et le conseiller".	"Difficulté à rencontrer ou communiquer avec l'instructeur (et parfois avec le stagiaire)".
● "Climat positif avec les autres employés".	"Climat de travail peu intéressant; méfiance des employés entre eux".

Il est utile de noter qu'il y a du nouveau ici, par rapport aux indices identifiés dans les sections antérieures; et ce nouveau consiste en des aspects spécifiquement collectifs (ou de groupe) de la situation sociale et technologique observée: climat de travail/de relations; coopération et communication entre les acteurs; communauté d'information et d'intéressement au projet, et peut-être emprise commune et simultanée sur celui-ci. Ces indices signalent au CPFI qu'un groupe actif dans l'entreprise a déjà commencé à prendre en main un projet, dans une démarche commune intégrant le stagiaire, dès avant que le CPFI se présente pour la première rencontre chez l'employeur. La cinquième citation est particulièrement éloquente à cet égard, et elle montre aussi comment on peut faire le lien entre ces aspects collectifs/de groupe, d'une part, et les comportements, attitudes, informations et autres aspects particuliers à chacun des acteurs pris un à un dans ce même contexte commun (tels que nous les avons examinés dans les sections précédentes).

Cela souligne l'importance du fait qu'on ne juge et n'analyse pas une situation ou un projet sur la base d'une série de quelques indices pris séparement (même s'il est capital de bien les distinguer), mais sur la base d'un ensemble d'indices, dont les rapports entre eux (de convergence, de concordance, de corrélation, etc.) forment un réseau plus ou moins cohérent de significations permettant d'arriver à des conclusions concrètes et à des décisions pratiques concernant la ligne de conduite à suivre face à un projet donné.

Mettre au clair ces indices, et les rapports entre eux, est une étape importante pour comparer la qualité de différents projets, pour justifier les décisions prises sur la foi de critères explicites et réfléchis, et éventuellement pour évaluer la qualité des services rendus par les CPFI en les situant dans le contexte précis de chaque projet (en tenant compte de ses potentiels plus ou moins limités, ses contraintes, le degré réel d'autosuffisance des ressources et moyens de l'entreprise, etc.).

3.9 Indices relatifs au type d'entreprise, aux caractéristiques de l'emploi et à la conjoncture de demande de main-d'oeuvre dans l'entreprise

Cette dernière catégorie d'indices permettant d'évaluer la qualité du projet de formation et la nature probable des intentions de l'employeur à l'égard de ce projet, est différente des autres qui ont été présentées jusqu'à ce point. On pourrait les appeler des facteurs de contexte, alors que les indices précédents touchent des facteurs constituant ou conditionnant directement le projet de formation annoncé. Ce sont des facteurs qui semblent jouer un certain rôle, tendent à exercer une certaine influence de conditionnement de la valeur d'un projet, dans une proportion variable des cas, et qui sont reliés à des caractéristiques de l'entreprise elle-même (taille, organisation, mode de fonctionnement) et à la situation de l'entreprise sur le marché de l'emploi relativement à une fonction de travail. Ces indices ne sont donc pas significatifs dans chaque cas; ils ont une valeur d'indice à un titre plutôt probabilitaire. On ne peut donc les utiliser que comme indices complémentaires ou supplémentaires, ou comme "signaux avertisseurs" pour surveiller plus attentivement d'autres indices plus directement pertinents et plus applicables à tout projet, lorsqu'on a affaire à un projet dans une entreprise de grande ou petite taille, par exemple, ou à une fonction de travail dont l'emploi est stable, occasionnel ou saisonnier, etc. Les réponses seront donc regroupées en deux sous-catégories selon qu'elles caractérisent l'entreprise elle-même ou la conjoncture du marché relative à la fonction de travail.

3.9.1 Type et mode d'organisation de l'entreprise: incidence partielle sur la formation-maison

• "Industries où existe un poste de préposé à la formation".	[Industries ou n'existe pas de poste de préposé à la formation].
• "Par contre, d'autres du même genre ["industries de "fond de cour"]" sont très favorables à notre participation et démontrent beaucoup de sérieux".	"Industries de "fond de cour" en général (formation peu sérieuse: souvent pour ces entreprises c'est une subvention directe)".
• "Dans la grande entreprise, normalement il n'y a pas de problème car la formation est chose courante et certaines politiques existent à cet effet".	"Ces projets se retrouvent davantage auprès de la petite entreprise. Les subventions priment d'abord, avant la qualité de la formation".
• "L'organisation [adéquate?]de l'entreprise".	[Organisation inadéquate (?) de l'entreprise].
• "Industries nouvellement établies".	[Industries plus anciennes].
• "L'entreprise a une certaine allure de professionnalisme, n'est pas une organisation de broche à foin, de "binerie d'arrière-cour"".	["Organisation de broche à foin"; "binerie d'arrière-cour"; peu de signes de professionnalisme].
• [Le bon fonctionnement administratif observable dans l'entreprise].	"Le désordre administratif que nous pouvons constater dans l'entreprise".

Une autre sorte d'indice caractérisant aussi l'entreprise en regard de la formation, et qui a une portée plus directe et spécifique pour la formation lorsque le cas s'applique (c'est-à-dire lorsque des dossiers cumulatifs sont disponibles pour vérification) est l'histoire passée des activités et projets de formation-maison dans une entreprise:

● "Projet(s) antérieur(s) dans la même entreprise [et] où le stagiaire est encore à l'emploi".	[Projets antérieurs dans la même entreprise et où le stagiaire fut congédié à la fin du stage].
● "Lorsqu'un premier projet a fait ses preuves".	"Lorsqu'après trois stagiaires on n'a pas encore réussi à trouver la perle rare (qui accepte de travailler pour rien)".

3.9.2 Indices relatifs aux caractéristiques de l'emploi et à la conjoncture de demande de main-d'oeuvre dans l'entreprise

● "Besoin réel de l'entreprise en main-d'oeuvre spécialisée".	[Pas de besoin réel de l'entreprise en main-d'oeuvre spécialisée].
● "Le besoin en main-d'oeuvre est réel".	"Les cas de recyclages".
● "Le roulement de personnel [faible] au cours de l'année, si on peut le vérifier".	[Taux de roulement de personnel généralement plus élevé au cours de l'année].

• [Besoin de main-d'oeuvre stable, normalement rémunérée, ou formation de stagiaires déjà employés; possibilités de promotion du stagiaire].	"Besoin de main-d'oeuvre rapide et saisonnière et à bon marché (milieu de travail offrant peu de promotion au stagiaire, etc.".
• [Besoin de main-d'oeuvre stable, normalement rémunérée, ou formation de stagiaires déjà employés].	"Besoin de main-d'oeuvre saisonnière et à bon marché".
• [Besoin de main-d'oeuvre stable, normalement rémunérée, ou formation de stagiaires déjà employés].	"Besoin de main-d'oeuvre rapidement et de façon saisonnière et à bon marché".
• [Lorsque la ou les tâches sont régulières, à l'année].	"Lorsque la ou les tâches [de l'emploi] sont saisonnières".
• "Rareté de candidats dans le domaine (exemples: technicien en électroencéphalogramme, régulateur de transport routier)".	[Grand nombre de candidats dans le domaine].
• "Industries où l'employeur désire se former un candidat pour le remplacer ou l'aider dans ses fonctions".	[(?) N.B.: L'inverse de cet indice ne serait pas nécessairement, ni souvent, un indice significatif].
• "Lorsque l'employeur est obligé de former quelqu'un pour récolter de l'argent" [c'est-à-dire la formation est une nécessité].	[Lorsque la formation n'est pas utile ou nécessaire à l'entreprise comme condition de productivité ou de maintien/accroissement des revenus].

Le nombre de réponses, de même que la variété des facteurs regroupés dans cette dernière catégorie d'indices, inclinent à penser qu'il s'agit là d'une piste de réflexion et d'analyse qui pourrait s'avérer riche en indicateurs significatifs potentiels, pas seulement pour le diagnostic des projets dans le PFIMC actuel mais aussi dans une perspective plus générale de formation en milieu de travail, dans une perspective d'approche sectorielle de la formation professionnelle et dans la concertation régionale ou sous-régionale avec les employeurs et associations professionnelles d'un secteur d'activité économique.

4- CONCLUSION: QUELQUES RÉFLEXIONS SUR LES IMPLICATIONS ET DIFFICULTÉS DU DIAGNOSTIC INITIAL

En surface, la chose la plus frappante que l'on constate dans les très nombreuses réponses provoquées par deux questions sur la première rencontre du CPFI chez l employeur, c'est la variété et le degré de détail des aspects examinés lors de cette rencontre. Mais cette variété des indices observés et inférés cache, en réalité, deux choses qui sont, au contraire, stables et invariantes tout au long du déroulement des observations, du questionnement, des vérifications et "tests" conduits par le CPFI:

a) d'abord, sa conception de ce que doit être normalement un projet de stage de formation en industrie offrant un minimum de garanties de qualité technique et de "faisabilité" pratique;

b) ensuite, sa conception de ce que doit être normalement son rôle, sa fonction de soutien pédagogique auprès des responsables et bénéficiaires de ce projet de stage de formation, dans diverses conditions de qualité technique et de "faisabilité" pratique.

Ce sont ces deux conceptions normatives qui, présentes à l'esprit du CPFI en situation de première rencontre dans l'entreprise, donnent lieu à une stratégie hiérarchique de questionnement (stratégie souple se déployant

en tactiques, comme les embranchements d'un arbre) dont le but est de "tester" la réalité du projet de formation annoncé afin de constater à quel point il est conforme à ces conceptions et réellement compatible, par conséquent, avec les exigences préalables des services offerts par le CPFI. Le mot-clé ici est que la stratégie de questionnement est hiérarchique. Elle n'est pas une simple liste de, disons, 150 questions distinctes énumérées en série dans un "questionnaire mental" quelconque: si c'était cela, on en oublierait sans doute les neuf dixièmes au moins, dans le feu (ou le froid) de la situation! Si les CPFI ne les oublient pas, leurs très nombreuses questions, en pleine situation de rencontre, c'est que ces questions sont reliées entre elles, c'est qu'elles sont structurées par une logique de questionnement qui est en définitive une stratégie cohérente de contrôle/vérification d'une réalité qui est observée et comparée à des normes. Et cette stratégie se décompose en une variété de tactiques (ou de catégories d'indices), qui se différencient à leur tour en "sous-tactiques" plus fines (ou en sous-catégories d'indices). Et c'est l'intention centrale motivant cette hiérarchie de questionnement qui permet de se rappeler assez facilement les multiples questions de détail qui en constituent les embranchements, d'aboutir à des conclusions pratiques et de "se brancher sur une action" de service adaptée aux circonstances et conditions particulières d'une multitude de projets de formation différents les uns des autres. A travers les nombreux aspects et indices différents que je relève, c'est au fond toujours la même chose que je cherche à déterminer:

si c'est un projet minimalement sérieux; et, si oui, si l'ensemble ou une partie des services que potentiellement je peux rendre comme CPFI pourront effectivement être utiles et acceptables pour les responsables de ce projet; et, si oui, je saurai aussi lesquels offrir et selon quelles modalités je les organiserai et les rendrai.

Le même ordre de phénomène et le même type de problème se présente aussi en biologie et dans tous les phénomènes impliquant la vie ou des vivants. Quelques citations d'un livre d'Arthur Koestler le montreront, et nous permettront de confirmer et de caractériser ce qui se passe dans ces conditions[1]:

> "Les cellules de l'embryon en voie de croissance sont toutes de même origine, et portent les mêmes séries de chromosomes, autrement dit les mêmes dispositions héréditaires. Or elles se développent pour devenir des produits étonnamment variés: cellules musculaires, cellules rénales, cellules cérébrales, ongles des orteils, etc. Comment est-ce possible si elles sont toutes régies par les mêmes lois, par le même canon héréditaire?" (page 50).

> "Mais le problème est un peu moins ardu si l'on remplace le concept de "plan génétique", qui fait penser à un tracé à copier servilement[2], par celui de canon génétique à règles fixes mais laissant la place à des choix, c'est-à-dire à des stratégies adaptables guidées par les rétroactions et les indicateurs de l'environnement". (page 52; soulignés ajoutés par moi).

---

(1) Arthur Koestler.(1979). Janus: esquisse d'un système. Paris; Calmann-Lévy.(Chapitre premier: "La holarchie").

(2) Ou qui fait penser à un long questionnaire détaillé à passer intégralement dans chaque cas!

Parlant de la cellule dans sa hiérarchie d'environnements emboîtés, Koestler ajoute que "la cellule en évolution se meut dans ce paysage comme un explorateur en territoire inconnu". Il cite un généticien qui montre "comment chaque cellule embryonnaire doit "tester" ses voisines pour en reconnaître "l'étrangeté ou la ressemblance"" (page 51). Il en montre l'importance aussi en psychologie:

> "En négligeant le concept de hiérarchie et en ne faisant pas de distinction catégorique entre règles et stratégies du comportement, la psychologie universitiare s'est condamnée à beaucoup de confusion (...). Pourtant tout spectateur d'une partie de football ou d'échecs voit immédiatement que les joueurs obéissent à des règles qui déterminent ce qu'ils peuvent faire, et emploient des moyens stratégiques pour décider ce qu'ils font effectivement. En d'autres termes, le code définit les règles du jeu, la stratégie décide du jeu". (pages 54-55)

On pourrait paraphraser le dernier passage dans les termes suivants:

Toute personne qui observerait un CPFI lors de sa première rencontre chez l'employeur verrait immédiatement que le CPFI obéit à des règles et définitions de son rôle qui déterminent quels services il peut offrir et dans quelles conditions il peut les offrir, et emploie une stratégie et des tactiques souples de questionnement et d'observation pour établir son diagnostic et, ainsi, décider ce qu'il fera effectivement (retirer son offre ou, au contraire, spécifier une offre de services adaptée aux circonstances particulières du projet).

Cela peut sembler être un long détour pour aboutir simplement à confirmer ce que les CPFI connaissent déjà de leur propre pratique quotidienne. Mais ce détour n'est peut-être pas inutile, dans la mesure où il permet de lever une fausse impression qui risquerait de se dégager des deux impressionnantes listes de critères (tactiques de vérification-observation; indices de qualité et de "faisabilité" d'un projet de formation) exposés dans les deux chapitres précédents, du seul fait que ces listes sont écrites: c'est-à-dire, du seul fait qu'elles peuvent avoir l'apparence d'une grille exhaustive, d'un questionnaire standard à remplir intégralement dans chaque cas. Car tel n'est pas du tout l'esprit de ce rapport: je sais pertinemment que les solutions mécaniques s'appliquent presque toujours très mal au travail vécu. Quel est alors l'usage possible de ce rapport, si l'on veut respecter en même temps les conditions normales d'exercice du rôle pédagogique des CPFI?

Je pense que, outre ce qui a été dit à ce sujet dans l'introduction (source possible d'indicateurs de qualité et donc aussi de critères de sélection pour choisir les projets à assister; outil possible de ressourcement), ce qui est important, c'est de réfléchir sur les implications de ce rapport entre règles stables (conception qu'un CPFI a de son rôle normal et de ce qu'est normalement un projet de stage minimalement "sérieux" et viable) et stratégies souples à tactiques variables, dans le processus de questionnement/observation qui constitue le diagnostic initial.

Dans cet esprit, ce que les deux chapitres de cette étude illustrent très bien, c'est le déploiement (arborescent) potentiel d'un questionnement, c'est la décomposition potentiellement détaillée des indices observés ou inférés dont le regroupement permet de dresser un bilan évaluatif d'un projet et de préciser des cibles spécifiques d'intervention et une offre de services adaptés en conséquence. Cela ne veut pas dire que le CPFI doit, lors de chaque première rencontre, "passer à travers" toutes ces branches possibles, jusqu'au dernier bourgeon théoriquement possible! Dans certains cas, les choses sont tellement claires que le CPFI verra de quoi il en retourne en moins de 10 minutes; dans d'autres cas, un questionnement beaucoup plus minutieux et détaillé sera nécessaire avant de pouvoir parvenir à une conclusion claire et à une spécification assurée des services pertinents à offrir.

Ce qui est stable dans tous les cas, c'est le premier embranchement de la stratégie de vérification: contrôle de la cohérence interne des documents; contrôle de la validité des documents en regard des réalités correspondantes; contrôle de la présence/absence des divers facteurs nécessaires ou utiles à un projet "sérieux" et viable. Les moyens de réaliser ces contrôles, les tactiques diverses, le nombre et les combinaisons de celles-ci et l'ordre dans lequel les aborder ou la façon de les effectuer, vont au contraire pouvoir varier presque indéfiniment. C'est cela que signifie une stratégie "souple et flexible". Or pour que le processus de questionnement soit efficace (pour obtenir les précisions désirées), le CPFI doit pouvoir juger, à tout moment et à

mesure que la situation de rencontre se déroule et que divers points complémentaires se clarifient, quels sont les points critiques importants qui restent encore à préciser et par quel moyen obtenir ces précisions. Alors en quoi cette étude peut-elle être un outil de ressourcement pour améliorer ce processus pour chaque CPFI?

La réponse, en principe, doit logiquement être la suivante: de même que le CPFI est guidé par la conception stable qu'il a de son rôle et de ce qu'est normalement un projet viable et de qualité minimalement acceptable, lorsqu'il explore les intentions, les capacités, les ressources et les méthodes des responsables d'un projet dans une entreprise (donc selon un processus hiérarchique où chaque pas descendant de la stratégie, chaque nouvelle tactique de questionnement ou d'observation, est guidée "de haut en bas"), de même une description détaillée des multiples indices déjà jugés significatifs (et donc des multiples tactiques de questionnement/observation possibles permettant de les obtenir) peut, selon un processus de réflexion "remontant", cette fois, guider les CPFI pour préciser et affermir davantage les définitions stables ("règles du jeu") de leur rôle et d'un projet de F.I. minimalement viable et justifiant une offre de services.

L'utilité de tout ce matériel n'est donc pas tant à juger par rapport à sa fonction possible de grille d'observation/questionnement ("checklist universel et global-total"), pour les raisons de flexibilité et de pertinence ad hoc

évoquées plus haut, mais bien plutôt par rapport à une meilleure codification stable du rôle de CPFI et de ce qu'est normalement le minimum vital pour un projet de formation en industrie —— dans le sens d'une plus grande précision, d'une plus grande rigueur, et de traduire une plus grande sensibilité à la variété et à la diversité des projets, des capacités et des situations de travail locales. Car c'est cette meilleure codification rôle/projet qui sera la source d'amélioration active pour la pratique des CPFI. Et, sans préjuger de ce que seront les réflexions collectives des CPFI là-dessus, je suis convaincu que ce partage organisé de l'expérience des CPFI concernant la première rencontre chez l'employeur promet d'être assez utile, comme outil de ressourcement, pour "faire une différence" dans la pratique quotidienne.

Par ailleurs, il importe de signaler une faiblesse de ce rappo Ses points forts ont déjà été soulignés: la description des tactiques de questionnement/observation et les indices permettant de déterminer si, oui ou non, la qualité d'un projet justifie une offre de services de soutien pédagogique. Mais si oui, quelle combinaison de quels services, à quelle fréquence, selon quelles modalités techniques? Là-dessus, l'étude contient plusieurs éléments potentiels de réponse, mais rien de codifié. Il faut dire que l'énoncé même des deux questions ne spécifiait pas beaucoup cet aspect. Mais cela n'empêchera pas les CPFI de tirer le meilleur parti possible des autres aspects plus substantiels: c'est, en tout cas, pour cela que cette étude a été faite.

Achevé d'imprimer à
Québec en mars 1981, sur
les presses du Service des impressions en régie
du Ministère des Communications
du Québec

Gouvernement du Québec
Ministère des Communications
Service des impressions en régie

Mars 1981